

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы				
Система бюджетирования как инструмент планирования, контроля и оценки результатов деятельности предприятия на примере ООО «Газпром газомоторное топливо»				

УДК 658.14:005.51:662.76

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б4Б1	Лукашенок Марина Сергеевна		5.06.2019

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н., доцент		5.06.2019

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н., доцент		5.06.2019

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Селевич Ольга Семеновна	К.э.н.		5.06.2019

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	Д.э.н., профессор		5.06.2019

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.03.01 Экономика**

Код	Результат обучения
<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.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
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
<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;
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;
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
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.
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.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.

Код	Результат обучения
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
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
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.

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

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.01.03 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:

Барышева Г.А.

«__» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ4Б1	Лукашенок Марина Сергеевна

Тема работы:

**Система бюджетирования как инструмент планирования, контроля и
оценки результатов деятельности предприятия на примере ООО
«Газпром газомоторное топливо»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№2272/с от 25.03.2019
--	-----------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	5.06.2019
---	-----------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе (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.).	1. Публикации различных авторов по теме исследования в периодических и других изданиях. 2. Статьи с аналитических порталов в сети Интернет. 3. Данные официального сайта ООО «Газпром газомоторное топливо». 4. Результаты производственной и преддипломной практик. 5. Данные анализа Бюджета доходов и расходов Филиала ООО «Газпром газомоторное топливо» в г. Томск, аналитика доходов и расходов.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (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; обсуждение результатов	1. Теоретические аспекты изучения системы бюджетирования на предприятии. 2. Рассмотреть основы системы бюджетирования в организации. 3. Проблемы составления бюджета доходов и расходов в современной организации. 4. Рассмотреть специфику бюджетирования в газовой промышленности.

<i>выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	5. Рассмотреть последовательность внедрения системы бюджетирования в ПАО Газпром. 6. Рекомендации по модернизации системы планирования бюджета доходов и расходов в ООО «Газпром газомоторное топливо» филиала в г. Томск 7. Социальная ответственность
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблицы, рисунки

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)**

Раздел	Консультант
Социальная ответственность компании	Ермушко Ж.А.
Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке	

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

На русском языке	На английском языке
Введение 1. Теоретические аспекты изучения системы бюджетирования на предприятии 2. Специфика системы бюджетирования в газовой промышленности 3. Пути совершенствования системы бюджетирования 4. Социальная ответственность Заключение	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2019г
--	-------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ4Б1	Лукашенок Марина Сергеевна		12.01.2019

Реферат

Выпускная квалификационная работа – 94 с., 27 рисунков, 18 таблиц, 44 источника, 2 формулы.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование бюджета, бюджет доходов и расходов, аналитика бюджета доходов и расходов, система мастер-бюджета.

Цель исследования – рассмотрение системы планирования доходов и расходов на примере организации ООО «Газпром газомоторное топливо».

В ходе данной работы рассмотрен и систематизирован материал по вопросам планирования бюджета доходов и расходов на предприятии ООО «Газпром газомоторное топливо».

Методология исследования основывается на общих методах анализа литературы, изучения и обобщения отечественной и зарубежной практики.

В результате исследования проводилось изучение теоретических основ бюджетирования, была рассмотрена специфика бюджетирования в газовой промышленности, а также был изучен зарубежный опыт планирования бюджета доходов и расходов.

Объект исследования – ПАО Газпром. Для регулирования его деятельности, а также для прогнозирования дальнейшего развития, компания составляет бюджеты различной направленности. Можно обозначить такие бюджеты как: бюджет продаж, бюджет запасов, бюджет производства, бюджет затрат на оплату труда, бюджет накладных расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов.

Практическая значимость: изучение методики грамотного планирования бюджета доходов и расходов на предприятии дают возможность эффективно управлять предприятием.

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	8
1 Основы целостной системы бюджетирования на предприятии.....	11
1.1 Цели и функции системы бюджетирования.....	11
1.2 Теоретические подходы к процессу бюджетирования	20
1.3 Зарубежный опыт бюджетирования	33
2 Специфика системы бюджетирования в (газовой промышленности) России	40
2.1 Этапы постановки системы бюджетирования в (газовой промышленности)	40
2.2 Особенности процесса бюджетирования в зависимости от финансовых и нефинансовых целей предприятия (на примере ПАО Газпром)	45
3 Бюджетирование - как основа повышения эффективности внутренней финансовой дисциплины предприятия (на примере ПАО Газпром).....	60
3.1 Необходимая среда и последовательность внедрения системы бюджетирования на предприятии (на примере ПАО Газпром)	60
3.2 Оценка финансовой состоятельности предприятия на основе системы мастер-бюджета (на примере ПАО Газпром)	64
4 Социальная ответственность.....	74
Заключение	85
Список использованных источников	90

Введение

Одной из первоочередных функций управления организацией является бюджетирование. Каждое предприятие заинтересовано в получении прибыли и снижении степени неопределенности и риска. Финансовое бюджетирование позволяет оперативно решать задачи и снижать степень неопределенности и риска. В ходе бюджетирования происходит сопоставление плановых и фактических показателей деятельности.

Бюджетирование можно рассматривать как один из инструментов управления предприятием.

Основной целью бюджетирования в организации является оптимизация экономических процессов, что способствует осуществлению эффективного и своевременного контроля. Бюджетирование позволяет определить возможные резервы и направления их распределения.

Бюджет может быть составлен как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Бюджет организации является одним из основных инструментов по управлению финансами предприятия и его доходами.

Иными словами, бюджет – это результат планово-экономической деятельности организации.

Осуществление бюджетирования на предприятии создаёт конкурентные преимущества для предприятия и позволяет осуществлять эффективное управление.

Для создания эффективной системы бюджетирования необходимо создать хорошую информационную и управленческую базу, что позволит использовать все возможности бюджетирования и принимать взвешенные управленческие решения.

Исследованию системы бюджетирования в организации посвящены труды многих отечественных авторов-экономистов. Основными из них являются Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, С.И. Абрамова, В.А. Афанасьева, В.В. Бузырева, В.Н. Войтоловского, И.Г. Галкина, О.Г. Жуйкова, И.В.

Еремина, Ю.И. Ефимычева, И.К. Комарова, О.П. Коробейникова, Ю.А. Лаврикова, В.А. и других ученых.

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных экономических условиях к предприятиям различных форм собственности предъявляются серьезные требования.

Бюджетирование тесно связано как с финансовой, так и с производственной деятельностью. В связи с тем, что в последние годы финансы рассматриваются как основной ресурс организации, их эффективное управление становится первоочередной задачей любого предприятия.

Таким образом, бюджетирование выступает как одна из наиболее значимых функций управления предприятием, так как оно объединяет в единую систему функционирования все функциональные сферы организации– производство товаров, их реализацию и развитие бизнеса.

Объектом исследования в дипломной работе является ПАО Газпром.

Предметом исследования является процесс бюджетирования в организации.

Целью работы является исследование системы бюджетирования при осуществлении контроля и анализа деятельности на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть основы системы бюджетирования в организации.
2. Рассмотреть специфику бюджетирования в газовой промышленности
3. Рассмотреть последовательность внедрения системы бюджетирования в ПАО Газпром.
4. Оценить финансовое состояние ПАО «Газпром» на основе системы мастер-бюджет.

При написании дипломной работы применялись общие методы научного познания: эмпирические методы, в частности наблюдение,

сравнительный метод, обобщающий метод, метод сбора, аналитические методы, табличные методы.

1 Основы целостной системы бюджетирования на предприятии

1.1 Цели и функции системы бюджетирования.

Основой эффективного развития организации является бюджетирование. Система бюджетирования является составным элементом стратегии организации и направлена на снижение рисков хозяйственной деятельности.

Благодаря эффективной системе бюджетирования организация осуществляет формирование рационального распределения ресурсов в зависимости от направлений деятельности организации. [1]

Можно выделить следующие основные факторы, которые сдерживают развитие системы бюджетирования в РФ:

1. Высокорискованные сегменты российского рынка.
2. Отсутствие эффективного правового регулирования бюджетирования в стране.

Таким образом, большая часть мелких организаций не может осуществлять бюджетирование из-за отсутствия достаточного количества ресурсов. Следовательно, бюджетирование – это инструмент управления крупных организаций. [2]

Бюджетирование позволяет проводить всесторонний анализ рынка, что позволяет руководству организации принимать правильные и целесообразные управленческие решения.

Бюджетирование позволяет оценить:

- а) Наличие сложностей в работе организации, а также определенных рисков.
- б) Определить рынок потенциальных покупателей;
- в) Просчитать возможные расходы;
- г) Выявить начало кризисных явлений на ранних стадиях.

Бюджетирование – это процесс формирования целостной системы финансовых планов и плановых показателей, которые направлены на развитие предприятия и обеспечение его необходимыми ресурсами.

Рассмотрим содержание понятия бюджетирование. Данные представлены на рисунке 1.



Рисунок 1– Содержание понятия «бюджетирования»

Основными задачами бюджетирования являются:

1. Привлечение финансовых ресурсов;
2. Оценка эффективности использования средств;
3. Мониторинг финансового состояния деятельности организации;

4. Рационализация отношений с внебюджетными фондами и кредитными организациями;

5. Определение резервов роста организации;

6. Организация эффективного взаимодействия подразделений организации [3];

Можно выделить следующие основные объекты бюджетирования в организации:

1. Доходы организации.

2. Собственный капитал организации.

3. Заемный капитал организации.

4. Инвестиционная деятельность и т.д.

К основным принципам бюджетирования относятся:

а) срочность;

б) платёжеспособность;

в) оптимальность;

г) баланс рисков и доходности;

д) прибыльность и рентабельность бюджетирования [4].

Рассмотрим подсистемы бюджетирования.

Данные представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Подсистемы бюджетирования

Перспективное бюджетирование нацелено на создание долгосрочной стратегии развития организации посредством разработки эффективных

долгосрочных планов. Выделяют следующие основные этапы формирования финансовой стратегии организации:

1. Определение сроков осуществления бюджетирования в организации.
2. Формирование целевых установок.
3. Определение основных направлений стратегии развития организации.
4. Оценка результатов. [2]

Перспективное финансовое бюджетирование является основной формой реализации целей организации. Благодаря бюджетированию достигаются важнейшие показатели деятельности организации, осуществляется расширенное воспроизводство.

Одним из важных направлений бюджетирования является финансовое прогнозирование, которое имеет своей целью определение будущего финансового состояния организации на долгосрочную перспективу.

Текущее бюджетирование нацелено на детализацию показателей бюджета. Данный вид бюджетирования предполагает разработку финансовой политики и финансовой стратегии организации.

Бюджетирование нацелено на увеличение показателей прибыли, выручки, максимизация финансовых результатов деятельности организации по основным направлениям.

С помощью бюджетирования можно проанализировать разные ситуации, найти варианты решений, что позволяет выбрать более оптимальное для предприятия. Выбор того или иного решения зависит от целей деятельности фирмы в текущий момент. [5]

Рассмотрим функции планирования и бюджетирования в общей системе управления финансами организации.

Данные представлены на рисунке 3.

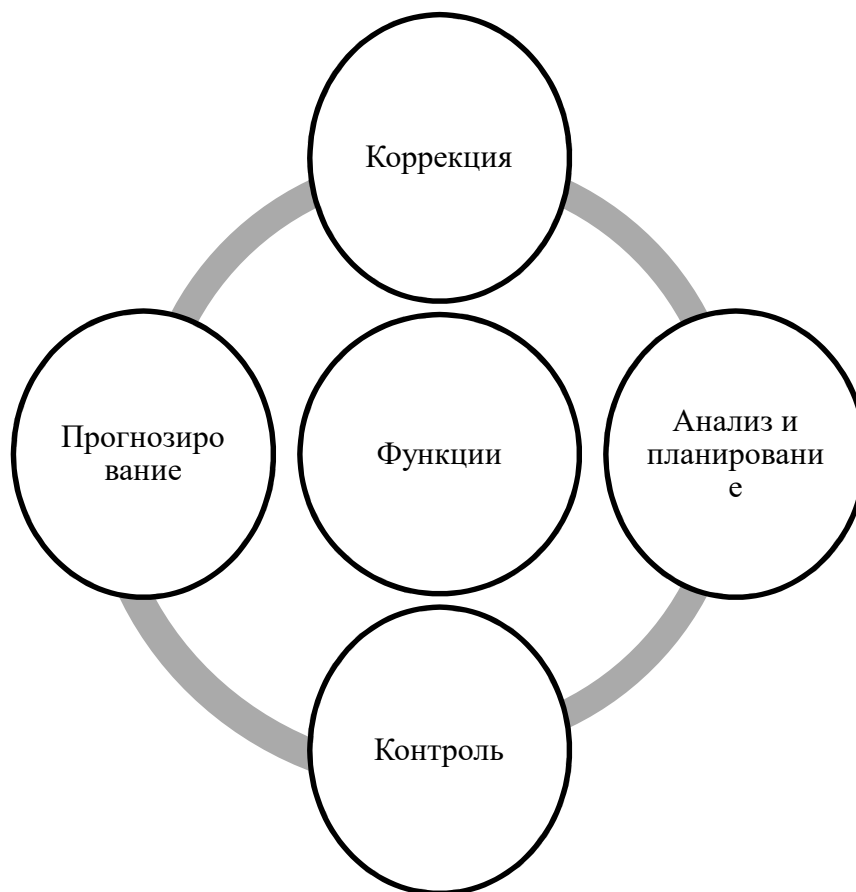


Рисунок 3 - Функции бюджетирования

Прогнозирование представляет собой функцию, направленную на определение тенденций развития организации в перспективе. При этом можно получить прогноз получения прибыли, прогноз продаж, прогноз движения финансовых ресурсов организации и другие.

Прогнозирование позволяет заранее определить возможные проблемы и избежать их в будущем. [6]

Контроль – система планирования и бюджетирования должна осуществлять контроль за деятельностью организации.

При этом контроль должен быть последовательным и непрерывным, что важно для обеспечения регулярности работы организации, а также возможности изменения и корректировки работы подразделений в нужном ключе.

Анализ и планирование – функция, которая направлена на выявление отклонений от запланированных показателей. На основе анализа происходит принятие управленческих решений руководством организации.

Коррекция - прогнозы с планами могут не соответствовать действительности, поэтому коррекция – это логичная часть работы любого бюджетного процесса, к которой надо относиться как к плановому мероприятию, без которого нельзя серьезно рассматривать бюджетный процесс.

Если в процессе аналитики и контроля не выявлено ничего, что выходило бы за рамки, то это гораздо более тревожный сигнал, нежели наличие огромного количества отклонений. Коррекция планов и бюджетов происходит при изменении целей организации, либо экономической ситуации в стране. [7]

Эффект от бюджетирования в организации выражается в следующих аспектах:

1. У предприятия возникает возможность оценки эффективности своей деятельности, как в целом, так и по подразделениям.
2. Бюджетирование позволяет четко определить основные цели деятельности организации на перспективу.
3. Позволяет осуществлять четкий контроль на основе разработанных планов.

Таким образом, существует большое разнообразие видов финансового планирования. В зависимости от информации о прошлом выделяют реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное финансовое планирование.

Бюджетирование дает возможность на реализацию планов и целей организации, что оказывает определенное влияние на экономическое развитие организации. Краткосрочные и долгосрочные бюджеты дают возможность спрогнозировать изменение экономических показателей, выявить тенденции изменений и определить основные направления

действий. Бюджетирование направлено на решение стратегических и оперативных задач.

В анализе финансовых планов можно выделить следующие стадии, которые представлены на рисунке 4.

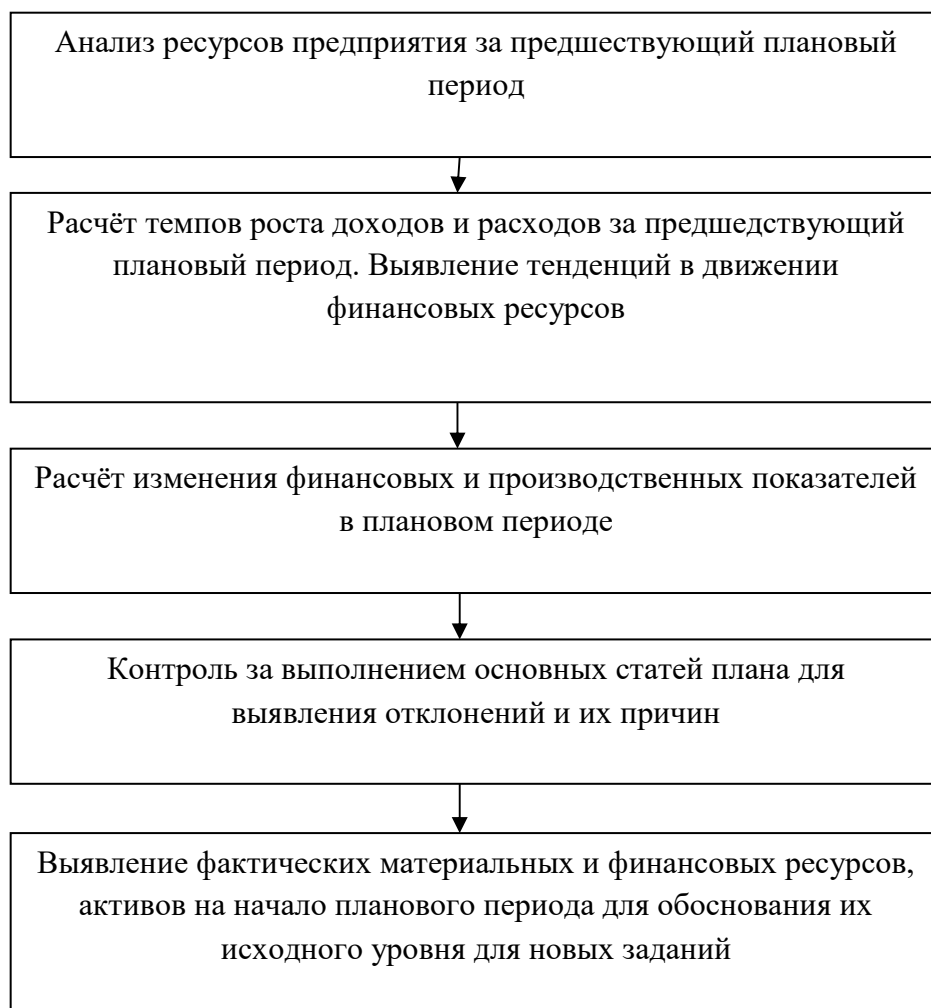


Рисунок 4 –Стадии анализа финансовых планов[8]

Для осуществления процесса бюджетирования организации применяют специальные программы. К их числу относятся:

1. «БЭСТ-Ф» – программа, позволяющая автоматизировать процесс анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, ее имущественного положения. Данный программный продукт предназначен для руководителей и финансовых директоров компании, а также аудиторам и финансистам. Данная программа позволяет проводить анализ следующих направлений:

- а) Анализ имущественного положения, структуры имущества;

- б) Анализ ликвидности и платежеспособности организации;
- в) Анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости;
- г) Анализ показателей оборачиваемости и рентабельности деятельности предприятия;
- д) Анализ системы привлечения кредитных финансовых ресурсов;
- е) Анализ распределения прибыли организации;
- ж) Анализ планов и бюджетов компании;
- з) Наличие возможности анализа партнеров организации.

2. «Альт-Финансы» – программный продукт, который предназначен для комплексного анализа предприятия и выявления тенденций его развития. С помощью данной программы можно рассчитать основные планы и бюджеты по различным направлениям деятельности компании, оценить его кредитоспособность.

Благодаря использованию данной программы руководство организации может сформировать прогнозную финансовую отчетность, а также проводить перспективный финансовый анализ.

3. «1С:Финансовое планирование»

«1С:Финансовое планирование» – это программа, которая предназначена для управления финансовыми потоками организации и автоматизированного бюджетирования.

«1С:Финансовое планирование» является наиболее востребованным программным продуктом, который наиболее понятен пользователям. Достоинством данного программного продукта является структурированный подход к организации системы бюджетирования.

Программа включает в себя более четырех конфигураций и приложений, которые направлены на анализ различных направлений деятельности организации.

4. «Контур Корпорация. Бюджет холдинга»

Данный финансовый продукт направлен на осуществление бюджетирования холдингов и корпораций. Система позволяет осуществлять планирование экономических показателей функционирования организации, учитывать, осуществлять контроль и анализировать фактическое исполнение составленных бюджетов и планов.

Система «Контур Корпорация. Бюджет холдинга» обеспечивает следующие преимущества для холдингов:

а) бюджетирование и планирование с применением современных технологий.

б) непосредственно участие в процессе разработки плана или бюджета всех филиалов компании. Имеется возможность совместного составления бюджета всеми сотрудниками предприятия, что способствует всестороннему анализу.

в) Формирование информации об организации в единой базе данных информации. Таким образом, программа формирует сводный бюджет деятельности организации. Данная система даёт возможность объединить и сохранить в базе данных любую финансовую информацию об организации, что позволяет формировать практически любой финансовый план или бюджет.

5. «Галактика»

КИС «Галактика» – программный продукт, который используют руководители компаний для планирования и балансировки показателей деятельности организации, а также ресурсного потенциала. Данная программа позволяет оценить ожидаемый результат от принятия управленческого решения, отследить ход выполнения плана, а также решить текущие задачи.

Автоматизированная система бюджетирования КИС «Галактика» предоставляет своим пользователям следующие возможности:

- Построение сложных консолидированных бюджетов в автоматическом режиме, что позволяет производить корректировки на

любом этапе бюджетирования. Применяется на уровне холдингов, а также структурных подразделений организации.

- Согласование бюджетов в автоматическом режиме.
- Наличие возможности настроить параметры бюджетирования под требования компании.
- Встроенные аналитические функции.

Таким образом, процесс бюджетирования является достаточно сложным и многогранным. Он состоит из ряда этапов, каждый из которых имеет своё значение. Эффективное управление на каждом этапе, а также грамотность расчётов позволяет эффективно реализовывать задачи на предприятии. [9]

1.2 Теоретические подходы к процессу бюджетирования

При организации своей деятельности каждое предприятие осуществляет процесс планирования и бюджетирования. При этом виды составляемых планов зависят от специфики деятельности организации и от ее масштабов.

Рассмотрим виды бюджетов, которые могут составляться организацией.

Предприятие может составлять следующие виды бюджетов, представленные на рисунке 5.

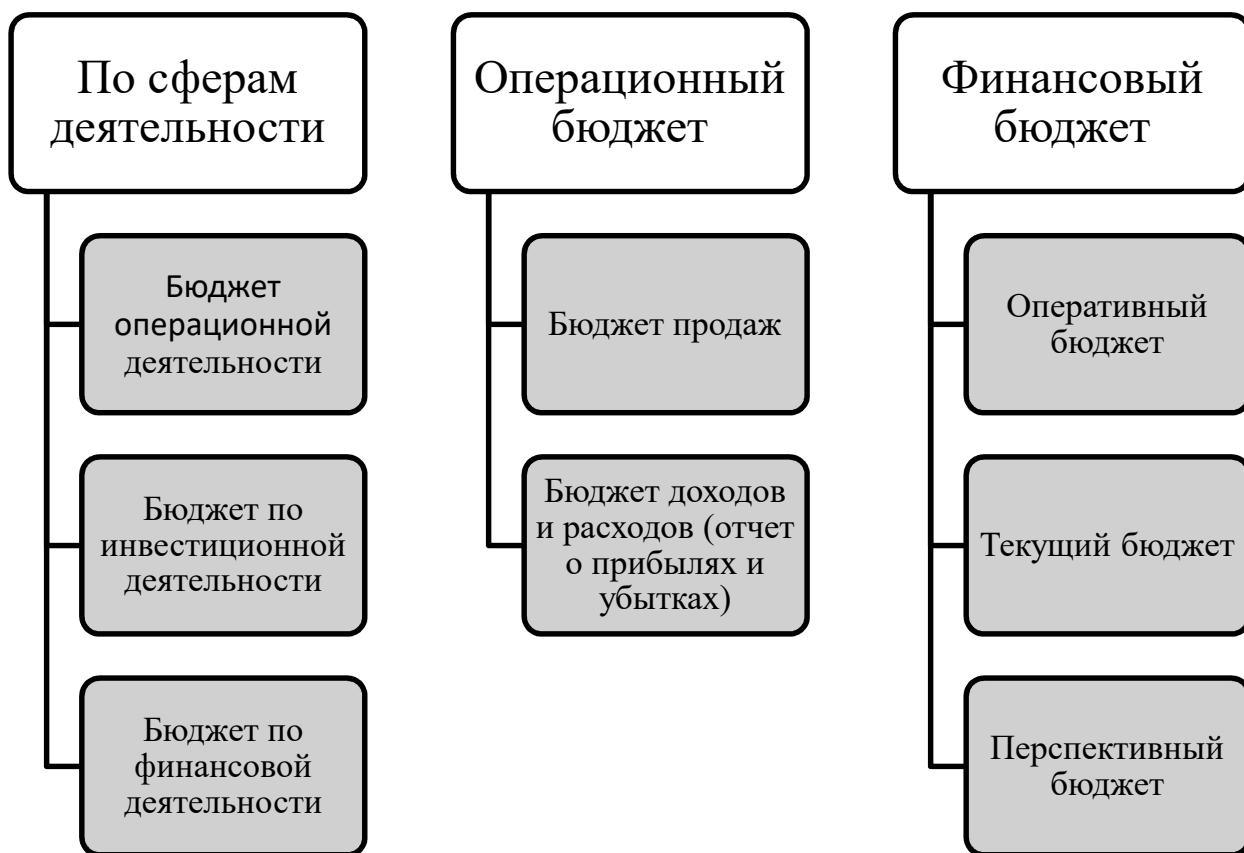


Рисунок 5 - Виды бюджетов, составляемых на предприятии [5]

Бюджет операционной деятельности направлен на финансирование текущей деятельности, покупки расходных материалов и необходимых материалов [10].

Бюджет операционной деятельности формируется на основе объемов производственной деятельности организации. Данный вид бюджета может быть сформирован как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Особенности и вид бюджета зависит от целей бюджетирования и специфики отрасли.

Бюджет инвестиционной деятельности — это средства, которые предприятие инвестирует в развитие предприятия, либо в иные активы, которые приносят доход.

Инвестиционная деятельность является важной составляющей деятельности организации и позволяет ей стабильно развиваться. Благодаря инвестиционной деятельности организация приумножает временно свободные денежные средства путем вложения их в ценные бумаги, объекты недвижимости.

Бюджет по финансовой деятельности направлен на финансирование займов, кредитов, вложений в ценные бумаги, валютные операции и прочие цели [9].

Бюджет продаж содержит информацию о предполагаемом объеме оказанных услуг, выполненных работ и проданной продукции, а также содержит информацию о предполагаемом доходе компании за указанный период.

Бюджет доходов и расходов содержит информацию о прибыли, выручке организации, а также о расходах предприятия в текущем периоде.

Оперативный бюджет составляется с целью определения основных направлений деятельности организации на предстоящий год.

Текущий бюджет — представляет собой бюджет доходов и расходов организации, направленный на осуществление финансирования текущей деятельности предприятия. В основном текущий бюджет является краткосрочным.

Перспективный бюджет- бюджет доходов и расходов на будущий год. Данный бюджет позволяет спланировать доходы и расходы на финансирование деятельности в будущем.

Взаимосвязь функций бюджетирования с функциями управления организацией представлена на рисунке 6.



Рисунок 6– Взаимосвязь функций бюджетирования с функциями управления организацией

Таким образом, из рисунка видно, что процесс бюджетирования и его функции тесно взаимосвязаны с функциями управления организации. Это связано с тем, что в процессе осуществления бюджетирования осуществляются мероприятия по контролю исполнения показателей, планированию отдельных показателей деятельности организации в будущем, организации эффективного управления.

Рассмотрим схему разработки основного бюджета организации. Данные представлены на рисунке 7.



Рисунок 7– Схема разработки основного бюджета организации

Для осуществления планирования в организации могут использоваться различные методы, применение которых зависит от цели планирования.

Под методами планирования понимаются определенные приемы расчетов финансовых показателей предприятия [11].

Основные методы финансового планирования и их характеристика представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные методы финансового планирования и их характеристика

Метод финансового планирования	Характеристика метода
Расчётно-аналитический метод	состоит в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя.

Нормативный метод	используется для определения потребности в финансовых ресурсах на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов, как законодательно установленных (ставки налогов и других обязательных платежей, нормы амортизационных отчислений и т.п.), так и разработанных непосредственно на предприятии и используемых для регулирования хозяйственно-финансовой деятельности. Нормативный метод широко применяется в финансовом планировании.
Балансовый метод	позволяет увязать между собой отдельные плановые показатели, например потребности организации в финансовых ресурсах с источниками их формирования.
Метод многовариантности расчётов	состоит в том, что рассчитываются альтернативные варианты плановых показателей, чтобы выбрать из них оптимальный. При этом критериями выбора могут быть: минимальная величина стоимости вложенного капитала; максимальная величина прибыли; максимальная рентабельность активов и собственного капитала; повышение конкурентоспособности организации
Метод экономико-математического моделирования	позволяет найти количественное выражение взаимосвязей финансовых показателей и факторов, их определяющих. Построение экономико-математической модели финансового показателя складывается из следующих этапов: изучение динамики финансового показателя за определенный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики и степени зависимости; расчет модели функциональной зависимости финансового показателя от основных факторов; принятие финансового планового решения и выбор оптимального варианта.
Долевой метод	заключается в определении удельного веса расходов в общем объеме поступлений.
Метод экстраполяции	представляет собой перенос тенденций развития явления на будущее

Рассмотрим методы финансового планирования подробнее.

Нормативный метод предполагает применение различных норм и лимитов при формировании бюджета. Среди основных нормативов при осуществлении бюджетирования можно выделить: налоговые ставки, тарифы, амортизационные нормы и другие. В системе финансового планирования применяется определенная система норм и нормативов. Она включает следующие основные компоненты, которые представлены на рисунке 8.

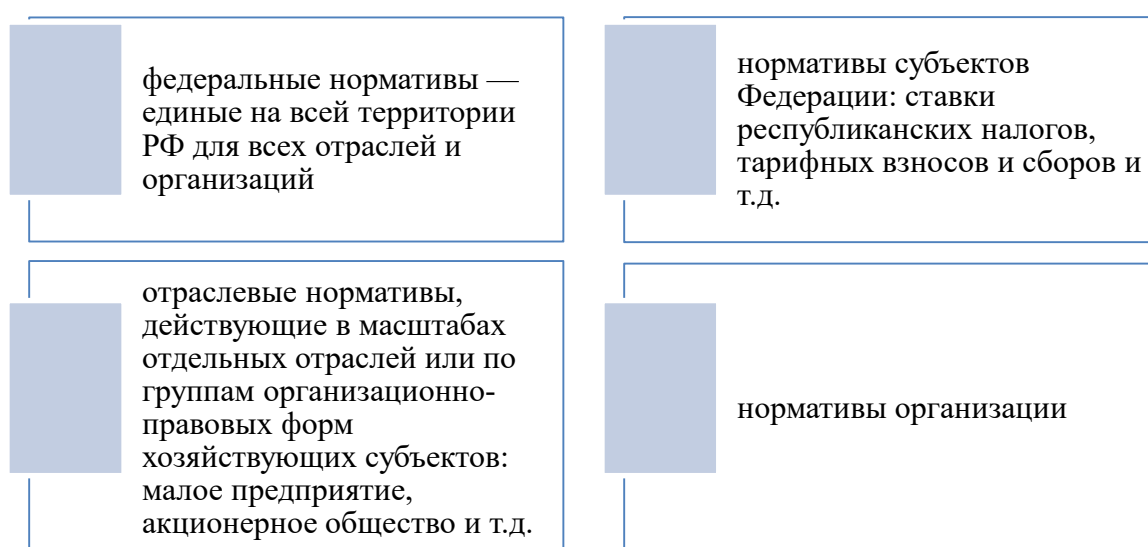


Рисунок 8 - Компоненты нормативного метода финансового планирования

Применение нормативного метода осуществляется последовательно.

На рисунке 9 представлена схема нормативного метода финансового планирования.

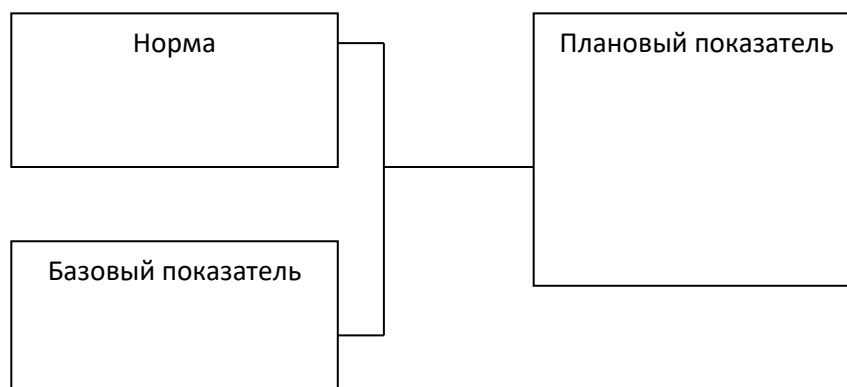


Рисунок 9- Схема нормативного метода финансового планирования

Расчетно-аналитический метод финансового планирования используется в случае, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а на основе анализа определена косвенная связь между показателями [12].

Основой данного метода является экспертная оценка показателей деятельности предприятия.

На рисунке 10 представлены основные этапы расчётно-аналитического метода финансового планирования.

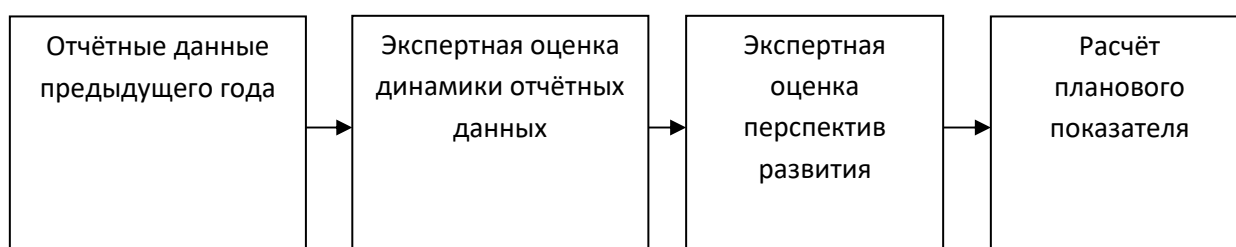


Рисунок 10 - Этапы расчетно-аналитического метода финансового планирования

Расчетно-аналитический метод получил свое распространение в анализе доходов и расходов организации, определении размера отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления и резервный фонд.

Для расчета планируемого размера финансовых показателей используется следующая формула (формула 1):

$$Fn_{\text{пл}} = Fn_{\text{отч}} \times I \quad (1)$$

где $Fn_{\text{пл}}$ – величина показателя по плану;

$Fn_{\text{отч}}$ – значение показателя в отчетном периоде;

I – индекс изменения показателя [9].

Балансовый метод. Данный метод нацелен на достижение баланса между доходами и расходами организации, а также соответствие источников финансирования и финансовых ресурсов.

Для достижения рационализации использования ресурсов необходимо полной сбалансированности объемов финансирования каждого расхода на основе распределения каждого источника финансирования.

Процесс финансового планирования в организациях является итерационным.

Итерационный характер процесса финансового планирования определяет его сложность и трудоемкость. Применение балансового метода планирования целесообразно при планировании доходов и расходов организации.

Методика многовариантности основана на составление нескольких вариантов планов и выбор из них наиболее подходящего. Критерии выбора определяются организацией самостоятельно в зависимости от целей планирования [13].

Можно выделить следующие основные критерии, которые учитываются при использовании метода оптимизации финансовых плановых решений:

- а) Минимизация затрат;
- б) Максимизация прибыли;
- в) Снижение периода оборачиваемости запасов, а также прочих внеоборотных активов;
- г) Максимизация доходности активов;
- д) Снижение рисков и финансовых потерь.

На рисунке 11 представлены этапы оптимизации плановых решений.

Метод экономико-математического моделирования отражает финансовый процесс, а также влияющие факторы, которые описывают его структуру и закономерности. Можно выделить следующие основные этапы построения системы показателей с использованием экономико-математического моделирования:

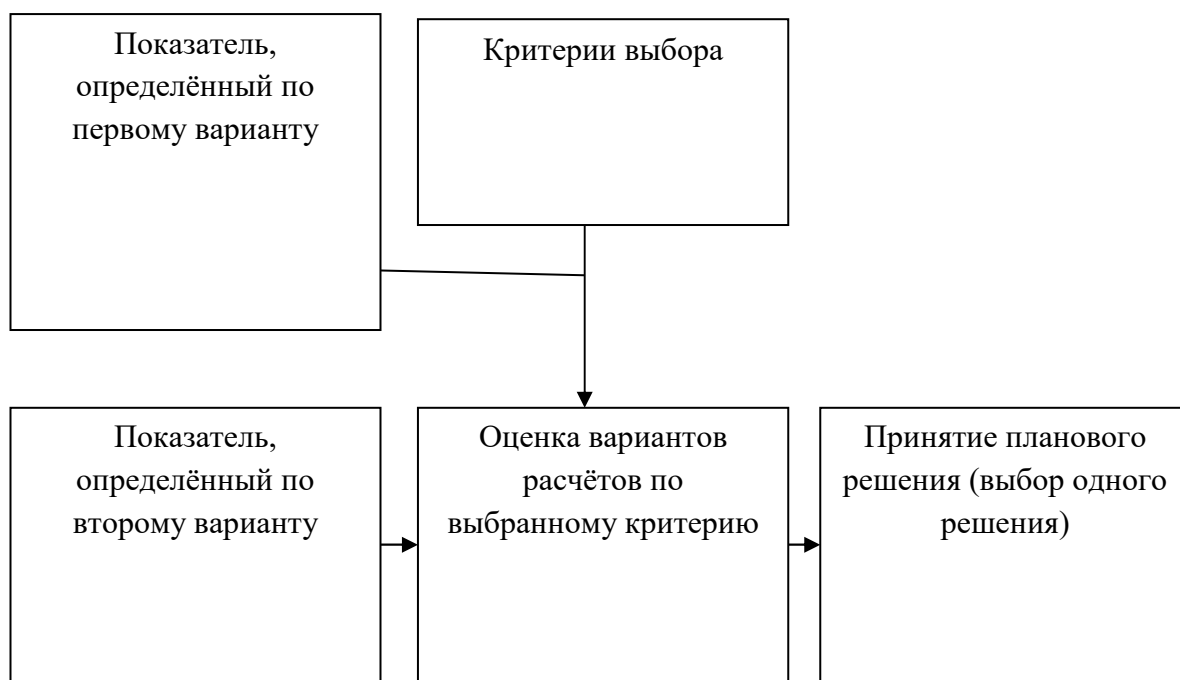


Рисунок 11 - Этапы оптимизации плановых решений

- Анализ изменения показателя в динамике и выявление факторов, повлиявших на это изменение.
- Построение функциональных взаимосвязей между показателями деятельности организации.
- Разработка различных вариантов изменения показателя в зависимости от принятого решения.
- Принятие управленческих решений [14].

На рисунке 12 представлены этапы экономико-математического моделирования.



Рисунок 12- Этапы экономико-математического моделирования финансового плана

Экономико-математическая модель с функциональными связями строится по следующей формуле (формула 2):

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (2)$$

где y - планируемый финансовый показатель;

x_i - i -й фактор, $i = 1, 2, \dots, n$ [15].

Использование долевого метода нацелено на снижение расходов организации. Долевой метод позволяет вывить структуру затрат и определить наиболее проблемные статьи расходов.

Также, при осуществлении планирования и бюджетирования организация может использовать метод экстраполяции.

При использовании данного метода обычно исходят из статистически складывающихся тенденций изменения тех или иных количественных характеристик объекта за прошлые периоды. На основании данных изменений строится тенденция изменения на будущее.

Метод экстраполяции является наиболее применяемым методом в практике предприятий.

Существует множество приемов, которые позволяют повысить точность экстраполяции. Одним из способов является корректировка экстраполируемой части с учетом динамики развития отрасли, либо предприятия. [14]

Тренд выражается в построении линии тренда, которая характеризует изменение показателя во времени. Тренд определяет тенденцию развития показателя в будущем.

Выделяют следующие основные принципы планирования и бюджетирования в организации, представленные на рисунке 13.

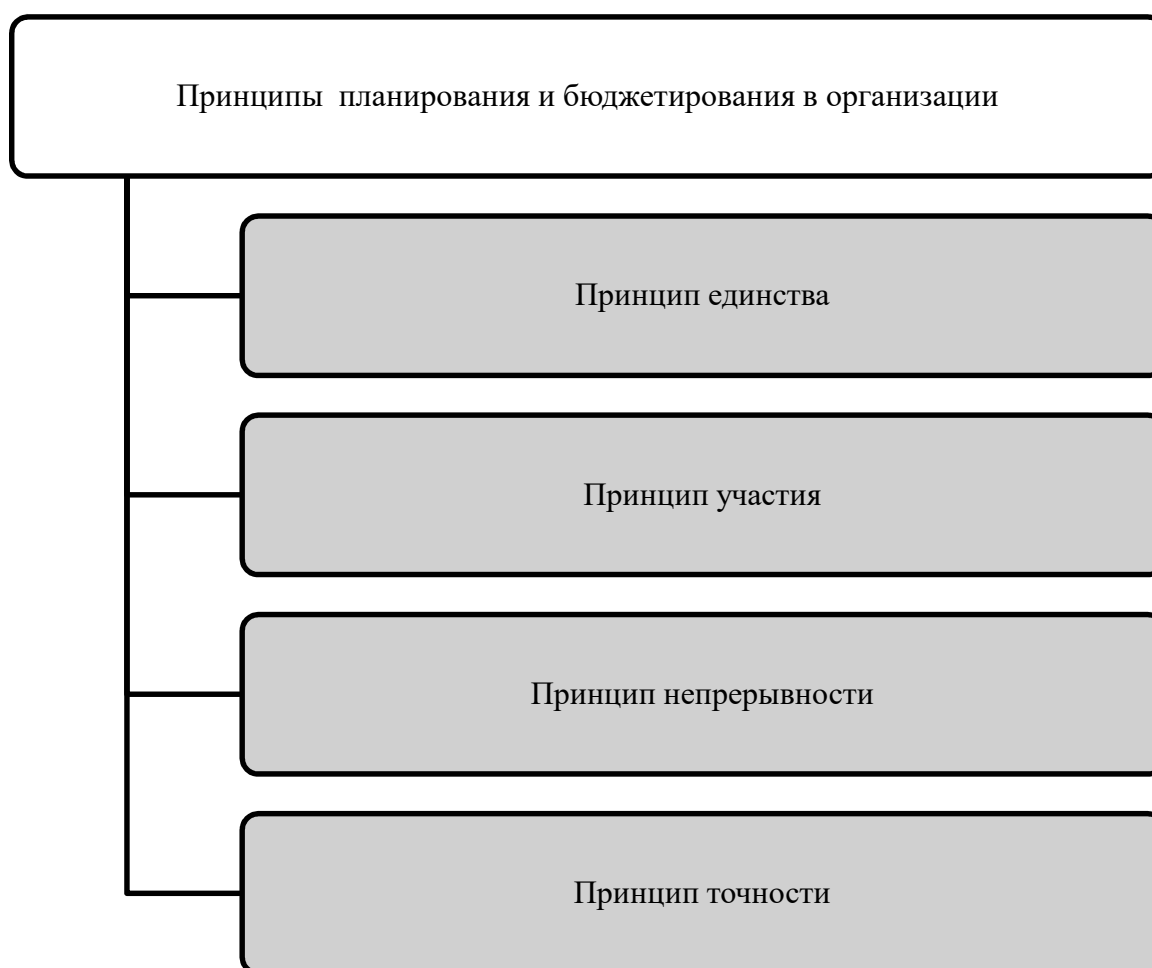


Рисунок 13 - Принципы планирования и бюджетирования

Следовательно, можно сказать, что арсенал методов финансового планирования достаточно обширен и включает в себя множество приемов. Предприятие в зависимости от цели планирования выбирает наиболее подходящий метод, который позволит выявить точные закономерности и принять взвешенное управленческое решение.

В целом можно отметить, что финансовое планирование сложный процесс, позволяющий осуществлять планирование деятельности организации.[15]

Выводы по главе

1. Финансовое планирование и бюджетирование, как основа эффективного управления предприятия, является частью стратегии его развития и направлено на снижение рисков.

2. Актуальность планирования и бюджетирования обусловлена тем, что в современных экономических условиях определение будущего развития фирмы позволяет ей избежать возможные проблемы при осуществлении хозяйственной деятельности.

3. Существует большое разнообразие финансовых планов и бюджетов. Предприятие самостоятельно выбирает те, которые целесообразно составлять именно для него. При этом по времени планирования выделяют: перспективное, оперативное, текущее.

4. В зависимости от используемой информации о прошлом выделяют: реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное финансовое планирование. Также предприятие может составлять следующие виды бюджетов: финансовые бюджеты, бюджет доходов и расходов, бюджет продаж, инвестиционный и финансовый бюджет, текущие бюджеты. Среди основных функций финансового планирования и бюджетирования выделяют: контроль, планирование, учет, коррекция.

5. Организация при осуществлении планирования и бюджетирования может применять следующие методы: расчетно-аналитический метод, нормативный метод, балансовый метод, метод многовариантности расчетов,

метод экономико-математического моделирования, долевого метода, метода экстраполяции.

1.3 Зарубежный опыт бюджетирования

Применение систем бюджетирования в зарубежных странах находится в четкой зависимости от модели учета в организациях.

В западных странах выделяют следующие модели учета:

- а) британо-американо-голландская,
- б) континентальная,
- в) южноамериканская.

1. Британо-американо-голландская модель нацелена на кредиторов и инвесторов, на их запросы по предоставлению информации. Страны, использующих данную модель, следующие: Великобритания, США и Нидерланды, Австралия, Израиль, Индия, ЮАР и др.).

Данные страны используют следующие международные стандарты:

- 1. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)
- 2. Financial Accounting Standards Board (FASB).
- 3. Стандарты финансовой отчетности Financial Reporting Standards (FRS)
- 4. Нормы стандартной учетной практики – Statements of Standard Accounting Practice (SSAP).

2. Континентальная модель предполагает публикацию отчетности в официальных публичных источниках. Модель применяется в Японии, Франции, Германии, Бельгии, Италии и др.). При этом значительное внимание уделяется вопросам налогообложения.

3. Южноамериканская модель применяется в странах Южной Америки (Аргентина, Боливия, Бразилия, Чили, Уругвай и др.) Данная модель предполагает создание методик, которые учитывают особенности денежных единиц в данных странах, их нестабильность.

Данные модели используются с целью получения прибыли в качестве способа развития внутренней и внешней среды организации.

Каждая операция бюджетирования имеет целью получение прибыли как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Необходимо своевременно определять, нужны ли корректирующие действия, чтобы механизм увеличения дохода работал безотказно.[16]

Далее рассмотрим особенности и опыт бюджетирования в организациях ведущих стран мира.

Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Опыт бюджетирования на ведущих мировых предприятиях

Страна	Предприятие	Особенности бюджетирования
	Varian	Бюджетирование основано на грамотном и четком формулировании цели. В основном в корпорациях упор делается на краткосрочные конкретные цели.
США		Акцент сделан на бюджетное (сметное) планирование. На предприятиях США используется комплексная модель бюджетирования, направленная на разработку бюджетов по основным процессам в организации по центрам ответственности (закупкам, производству, продажам). На основании всех бюджетов составляются общие бюджеты: Бюджет доходов и расходов (БДР). Бюджет движения денежных средств (БДДС). Бюджет по балансовому листу (ББЛ). Особенность бюджетирования в США - охват бюджетированием всех областей деятельности и подразделений.

Германия	Концерн Daimler -Benz	В основе бюджетирования лежит стратегия развития предприятия. Стратегическое бюджетирование реализуется как итеративный процесс на отдельных уровнях. В основе бюджетирования – равновесие между целями, ресурсами и возможностями организации. Оперативное планирование осуществляется снизу вверх по основным целевым установкам компании. Бюджетирование в организациях Германии детализировано по основным производственным процессам и показателям.
	Siemens	Бюджетирование в организациях происходит на всех уровнях управления- на уровне всего концерна и по отдельным подразделениям. В качестве основных контрольных инструментов выступают – бюджет, оперативные отчёты, годовой отчет. Для оценки бюджетов используется сопоставление план/факт и методика Расчет потоков капитала (KapitalFlussrechnung)

В сегодняшних условиях работа международных организаций не может быть продуктивной при отсутствии эффективной системы планирования и бюджетирования, синхронизированной с динамикой развития рынка. Одной из наиболее трудоемких стадий бюджетирования выступает процесс согласования бюджета. Зарубежные предприятия синхронизируют процесс составления бюджета с бухгалтерским учетом.[17]

В мировой практике бюджетирования распространено использование последовательного метода бюджетного управления (все бюджеты последовательно выводятся из базового, как правило, бюджета продаж).

В зарубежной практике принята следующая терминология бюджетирования:

1. Термин planning – понятие, характеризующее долгосрочное прогнозирование. Составление долгосрочных прогнозов позволяет

определить тенденции развития в будущем и при необходимости скорректировать модель функционирования организации.

2. Термин *programming* – характеризует разработку отдельных проектов и процессов, нацеленных на оптимизацию отдельного направления деятельности организации.

Можно выделить следующие основные особенности процесса бюджетирования в зарубежной практике, представленные на рисунке 14.

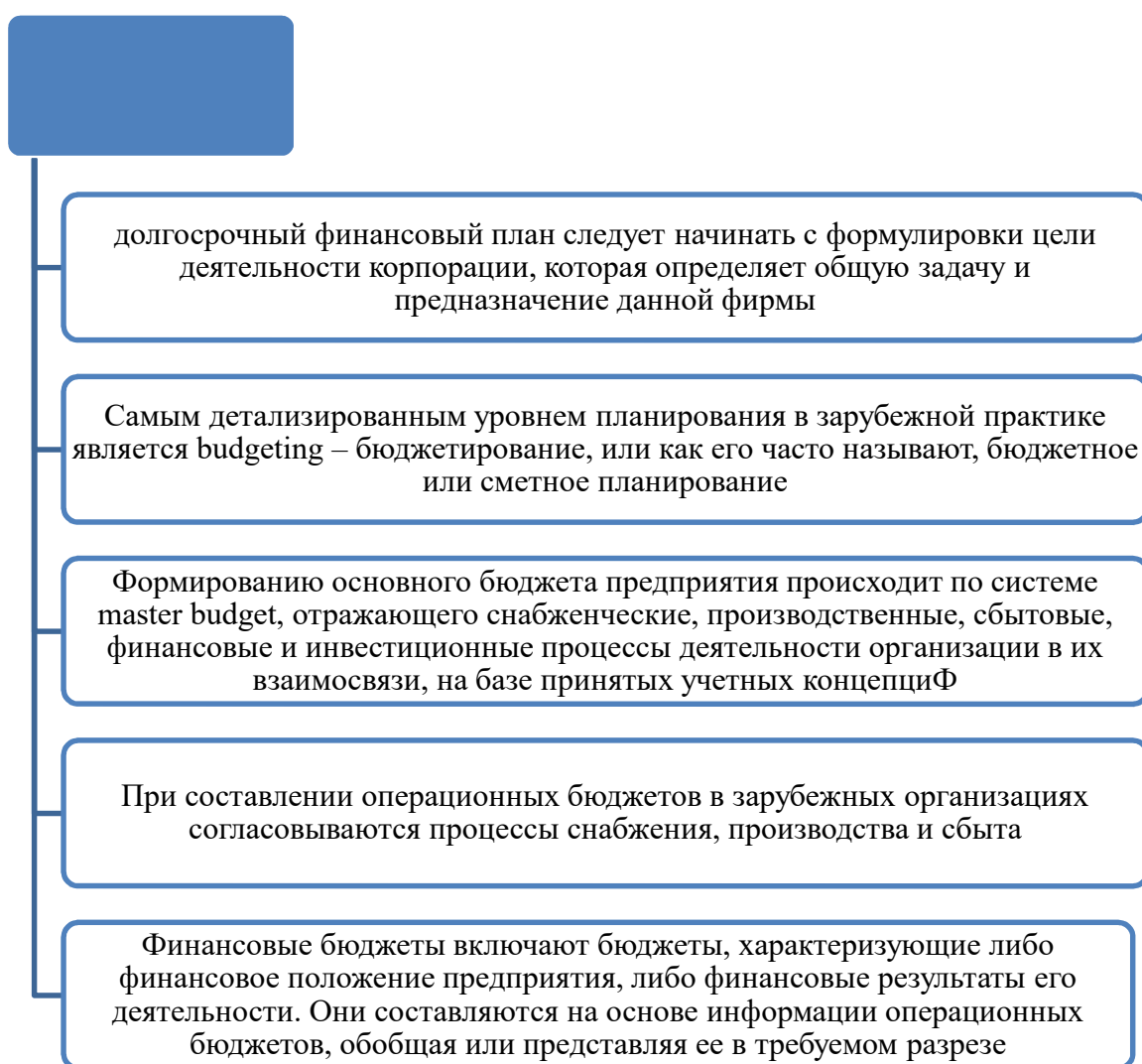


Рисунок 14- Основные особенности процесса бюджетирования в зарубежной практике

Часто бюджеты зарубежных организаций включают бюджеты капитальных затрат (инвестиций) предприятия, формируя объединенную группу финансовых и инвестиционных бюджетов.[16]

Особенностью бюджетирования в зарубежных компаниях является разбивка годовых бюджетов на более мелкие, сгруппированные по периодам (месяц, квартал).

Составление годовых бюджетов обусловлено тем, что руководство компаний заинтересовано в долгосрочном развитии организации на несколько лет вперед, а также привязанностью процесса бюджетирования к годовой бухгалтерской отчетности.

Зарубежные компании значительное внимание уделяют вопросам ликвидности и платежеспособности организации, что отражается и на системе бюджетирования. Управление денежными потоками, координирование выплат и поступлений наличности также реализуются при планировании для обеспечения платежеспособности предприятия.

Бюджетирование реализует функцию информирования, которая выражается в распределении информации о степени ответственности каждого менеджера за показателями деятельности подразделения, а также о роли планирования в деятельности организации.

Второй функцией системы бюджетирования в международных компаниях является разработка нескольких вариантов бюджетов, а также дальнейший выбор наиболее оптимального из них. Таким образом, вторая функция имеет тесную взаимосвязь с управленческой деятельностью компании.

Третья основная функция контроль и координация бюджетов в процессе осуществления хозяйственной деятельности. В ходе контроля выявляются причины отклонений фактических и плановых показателей.

Четвертая функция бюджетных систем – аналитическая – позволяет выявить причины и закономерности отклонений. Отклонения исследуются по

центрам ответственности, что позволяет производить необходимые действия для корректировки бюджета в будущем.

Главная задача составления оперативной отчетности – отражение хода реализации целевых установок и соответственно мероприятий бизнес-отделения. Важнейшая управленческая информация планов мероприятий (сбыта, инвестирования, производства и персонала) и стоимостных планов (оборота, производственного результата, финансов и баланса), должна быть сквозной по всем разделам оперативного плана.[18]

Основным препятствием и моментом, вызывающим множество вопросов, является анализ объема оборота, который определяет и ресурсные затраты и прибыль.

Таким образом, особое внимание необходимо уделять оценке заказов и их структуре. Необходимо производить сравнительный анализ плановых и фактических показателей, что позволит определить недостатки в политике управления сбытовой и производственной деятельности.

Результаты сравнения плановых и фактических показателей вместе с данными о выполнении запланированных этапов проектов и мероприятий и результатами анализа прочих отклонений ложатся в основу обоснования статей бюджета на следующий хозяйственный год. Данный вид анализа позволяет производить эффективную управленческую деятельность и при необходимости корректировать управленческие решения.

Одной из важных составляющих бюджета является исследование ключевых показателей бизнес-плана. Для отражения изменений, произошедших в хозяйственной деятельности по сравнению с ожидавшимися в предшествующем цикле планирования, используются показатели оборота и результата (прибыли). [16]

Таким образом, изучение опыта зарубежных организаций по осуществлению системы бюджетирования показало, что бюджетирование в иностранных компаниях позволяет: осуществлять планирование коммерческой деятельности организации, в том числе по структурным

подразделениям. Система бюджетирования в иностранных компаниях позволяет контролировать бизнес-процессы, а также осуществлять контроль за деятельностью структурных подразделений.

В иностранных компаниях система бюджетирования построена таким образом, что обеспечивается эффективное управление снабженческо-сбытовыми, производственными инвестиционными и другими процессами.[39]

2 Специфика системы бюджетирования в (газовой промышленности) России

2.1 Этапы постановки системы бюджетирования в (газовой промышленности)

Развитие нефтегазового комплекса является основой развития страны. Эффективность работы газовых предприятий в первую очередь определяется объемами добычи и продажи нефтепродуктов и газа. Одним из способов прогнозирования и планирования данных показателей является бюджетирование. Основная цель деятельности нефтегазовых предприятий в России - максимизация финансовых результатов с одновременным увеличением товарооборота нефтепродуктов.[19]

Система бюджетирования в газовой промышленности отличается спецификой отрасли, что выражено в решении следующих задач:

1. Максимизация финансовых результатов деятельности предприятий газовой промышленности страны за счет повышения объемов производства и продажи газа.
2. Финансирование текущей операционной деятельности.
3. Финансирование долгосрочных проектов, направленных на развитие нефтегазового производства, разработку новых месторождений, развитие производственной системы.
4. Разработка стратегий долгосрочного развития предприятий нефтегазового комплекса.
5. Оптимизация налоговых платежей.
6. Повышение качественных характеристик продукции нефтегазового комплекса.

Можно выделить следующие виды бюджетных документов на предприятиях газовой промышленности, представленные на рисунке 15.

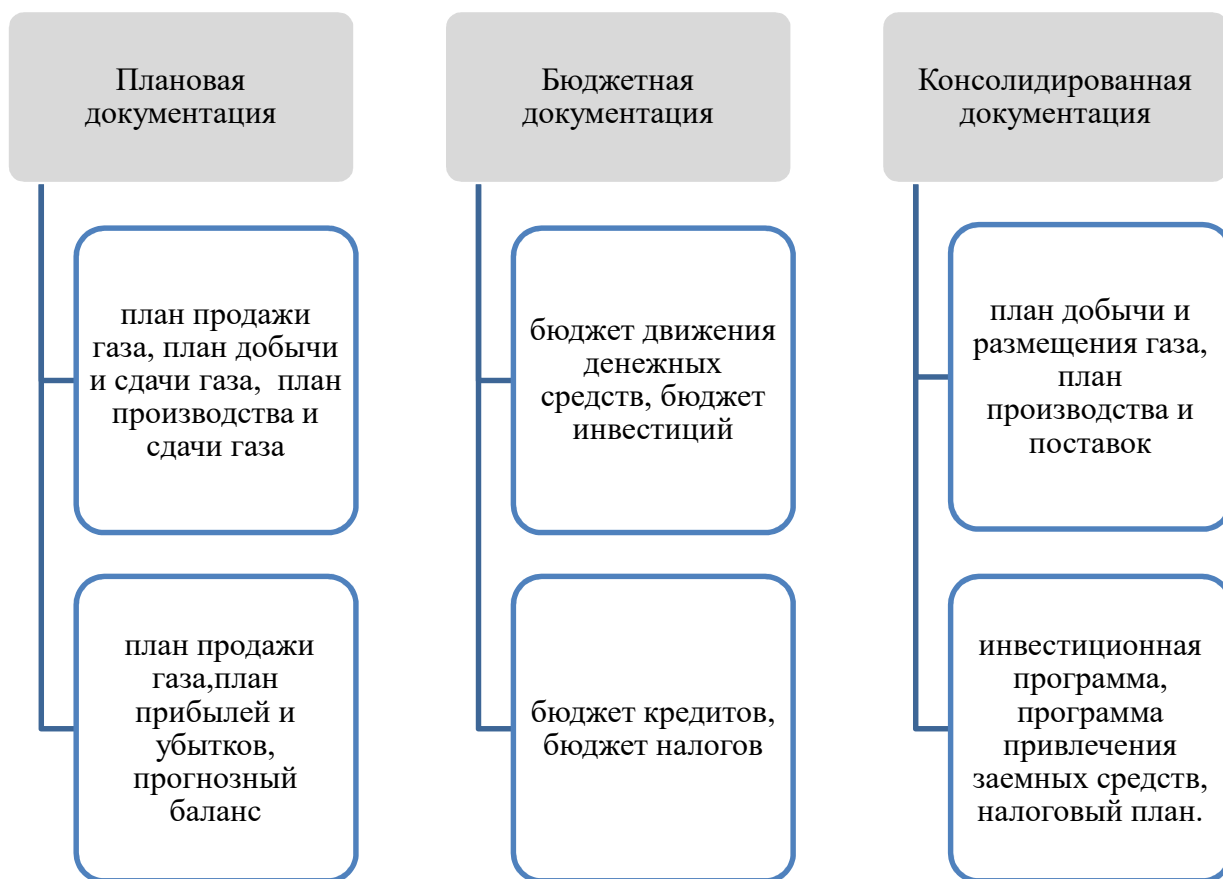


Рисунок 15- Виды бюджетных документов на предприятиях газовой промышленности

Процесс бюджетирования на предприятиях газовой промышленности имеет свою специфику, что связано с наличием головных и дочерних организаций в данной сфере.[20]

Можно выделить следующие основные этапы бюджетирования на предприятиях газовой промышленности:

1. Формирование целей деятельности компании на перспективу- данный этап является начальным и направлен на разработку следующих основных направлений финансовой политики организации:

- разработка эффективных мер по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью;
- снижение издержек;

- разработка маркетинговой стратегии;
- оценка необходимости привлечения заемных источников финансирования;
- определение перечня заданий по достижению запланированных показателей.

Общая схема основных этапов годового планово-бюджетного процесса компании нефтегазовой отрасли представлена на рисунке 16.

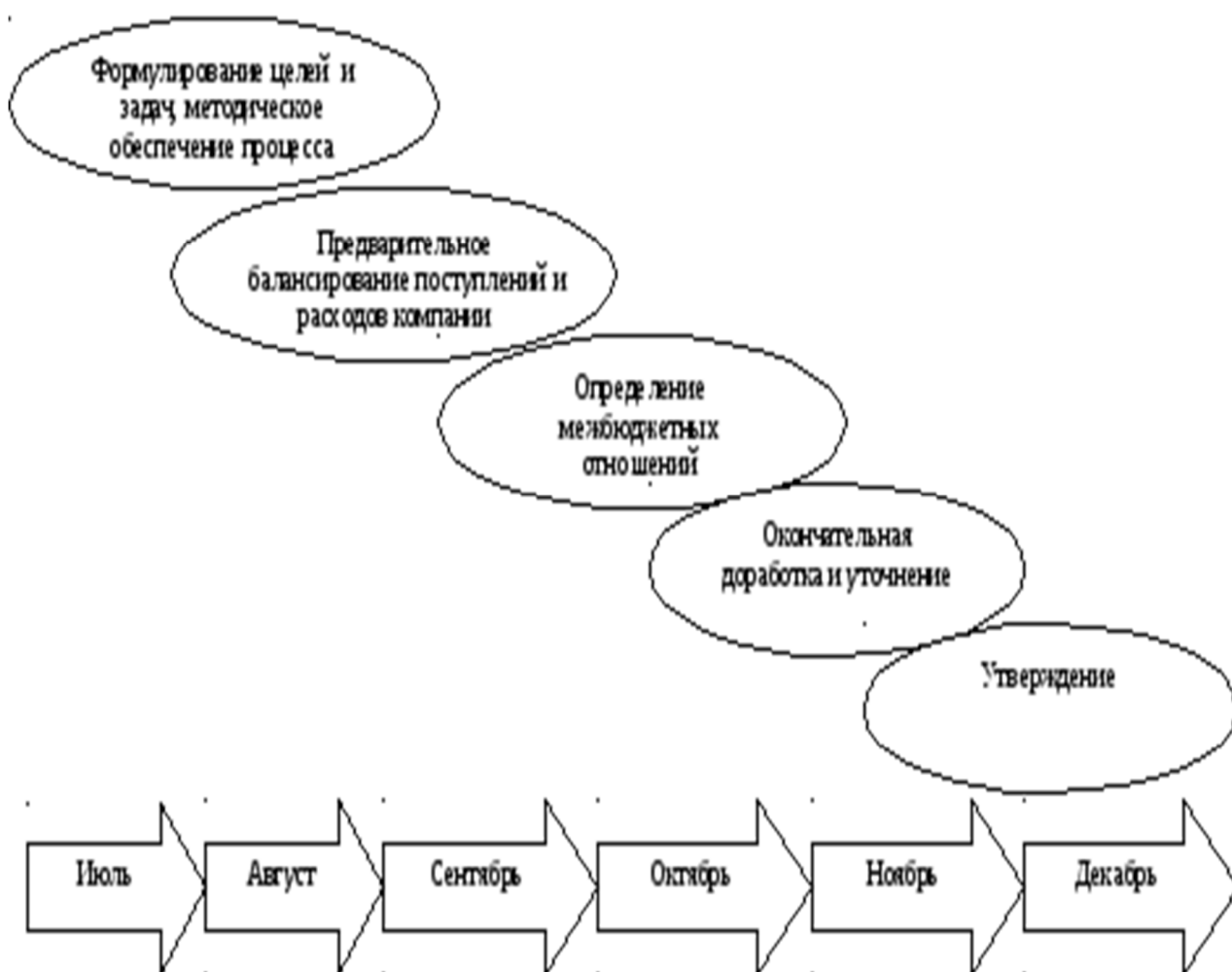


Рисунок 16- Основные этапы планово-бюджетного процесса нефтегазовой компании

Данный этап формируется в головной организации и распространяется между дочерними организациями.

2. Второй этап бюджетного процесса предполагает направление дочерним предприятиям информации по плановым предложениям с

предварительным расчетом плановых показателей, оценкой производственной и сбытовой деятельности, а также финансовых возможностей организации на предстоящий год.

В бюджетах дочерних организаций содержится следующая информация:

1. Формирование показателей плана по производству и продаже нефтегазовой продукции.

2. Разработка инвестиционных планов.

3. Разработка планов по формированию цены на продукцию нефтегазовой сферы.

4. Планы реализации нефтегазовой продукции.

На основе полученной информации формируются текущие планы по добыче, производству, транспортировке газа, происходит разработка предварительных бюджетов на предстоящий год и их сравнение с бюджетами головной компании.

3. Третий этап бюджетного процесса включает в себя разработку производственных программ относительно распределения финансирования между бюджетом головной компании и бюджетами дочерних организаций.

При этом головная компания финансирует средства в новые инвестиционные проекты дочерних организаций.

Заключительная стадия третьего этапа планово-бюджетного процесса состоит в доведении до дочерних обществ показателей, представляющих основные исходные предпосылки для формирования их планов и бюджетов.

С помощью контрольных планово-бюджетных показателей для дочерних обществ задаются следующие показатели, представленные на рисунке 17.

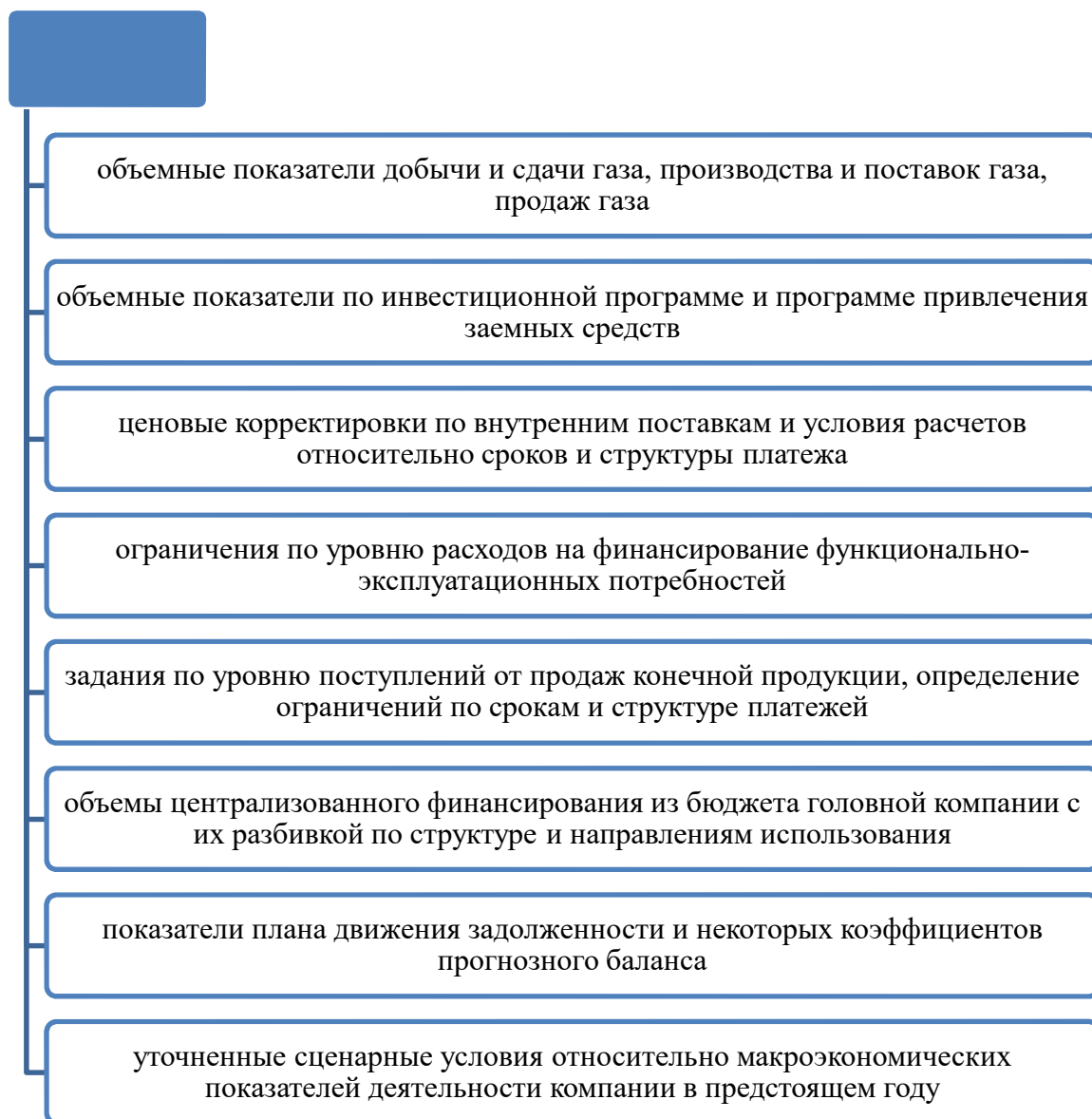


Рисунок 17- Перечень контрольных бюджетных показателей для дочерних организаций

Таким образом, третий этап является распределительным и способствует регулированию деятельности дочерних обществ газовых компаний.[21]

4. На четвертом этапе дочерние общества формируют проекты бюджетов на предстоящий год.

При этом для бюджетного процесса могут быть предусмотрены следующие временные границы:

- 1 этап – июль - август отчетного года. На данном этапе происходит формулировка целей;
- 2 этап – сентябрь. Осуществляется предварительное составление баланса доходов и расходов;
- 3 этап – октябрь. Осуществляется определение межбюджетных отношений;
- 4 этап – декабрь. Доработка и уточнение показателей бюджета;
- 5 этап – утверждение плана, разработка необходимой документации и его реализация.

Таким образом, можно отметить, что процесс бюджетирования в компаниях газовой промышленности определен спецификой отрасли. В целом процесс бюджетирования включает 4 этапа, однако на усмотрение компании данный перечень может быть изменен в зависимости от целей и задач бюджетирования.[22]

2.2 Особенности процесса бюджетирования в зависимости от финансовых и нефинансовых целей предприятия (на примере ПАО Газпром)

ООО «Газпром газомоторное топливо» входит в группу компаний ПАО Газпром, которое является одним из крупнейших нефтегазовых компаний мира по величине запасов, объемам добычи и рыночной капитализации. ПАО Газпром включает в себя головную организацию и множество дочерних компаний по всей России. ПАО Газпром является крупнейшим предприятием, на долю которого приходится основной объем добычи нефти и газа.

Процесс бюджетирования в ПАО Газпром осуществляется финансовой службой с применением различных финансовых инструментов. Рассмотрим основные инструменты финансового менеджмента, используемые в организации ПАО Газпром. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Матрица использования финансовых инструментов в деятельности ПАО Газпром

Финансовые инструменты	Специалисты организации			
	Генеральный директор	Бухгалтерия	Планово-аналитический отдел	Контрольный отдел
Группа инструментов финансового анализа	-	+	+	-
Оценка перспектив развития организации	+	+	+	-
Прогнозирование и планирование	-	+	+	-
Составление бюджетов	-	-	+	-
Контроль финансовой деятельности и системы планирования	+	-	-	+
Контроль текущего исполнения планов	+	-	-	+

Таким образом, можно отметить, что основная нагрузка по осуществлению финансового планирования и бюджетирования в ПАО Газпром возложена на планово-аналитический отдел и частично на бухгалтерию.

В данной матрице учитывается периодичность выполнения функций финансового менеджмента специалистами экономических подразделений организации, которое сопровождается составлением отчетных документов и последующим принятием управленческих решений. [23]

Рассмотрим потребление и собственную добычу газа в европейских странах дальнего зарубежья в 2011-2017 годах. Данные представлены на рисунке 18.

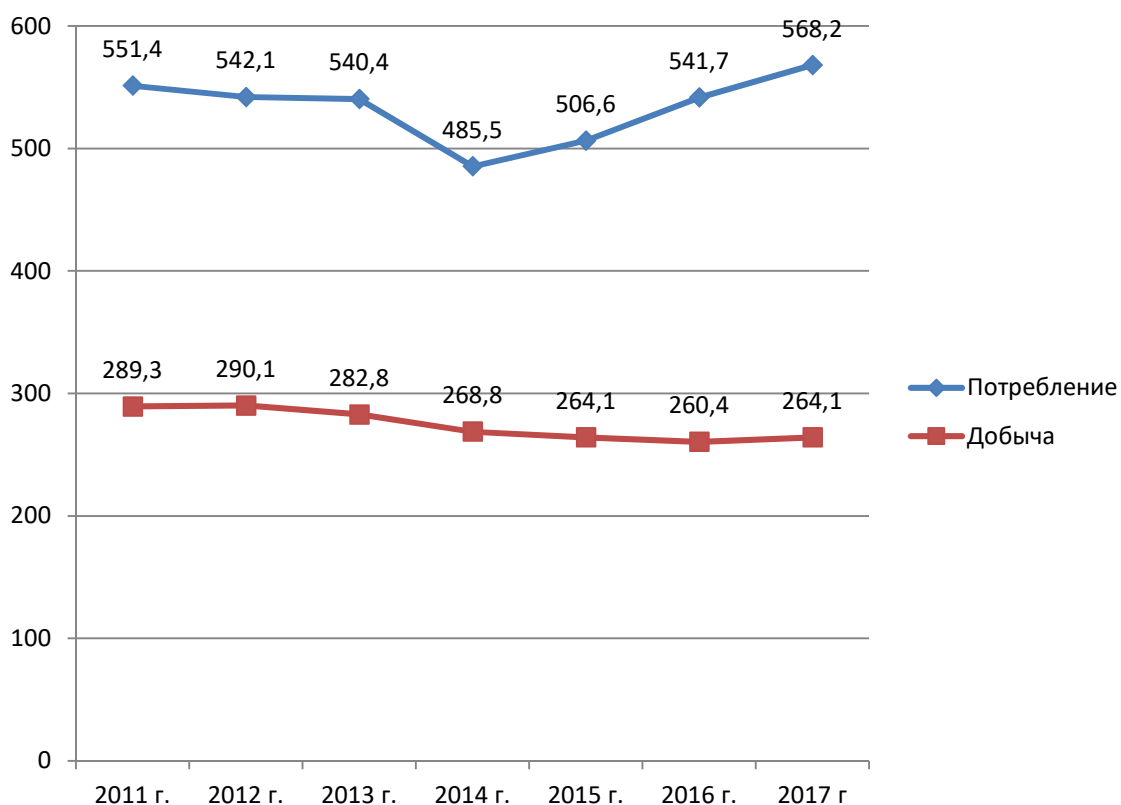


Рисунок 18– Потребление и собственная добыча газа в европейских странах дальнего зарубежья в 2011-2017 гг., млрд. куб. м.

Таким образом, из рисунка видно, что потребление газа превышает объемы его добычи, что является неблагоприятной тенденцией.

Для регулирования деятельности ПАО Газпром, а также для прогнозирования дальнейшего развития, компания составляет бюджеты различной направленности.

В системе стратегического бюджетирования ПАО «Газпром» используется двухуровневая система стратегических целевых показателей (СЦП), которая характеризуется достижением первостепенных задач в области производства, маркетинга, экономики, внутрикорпоративных процессов, инноваций и работы с кадрами.

Система долгосрочного планирования и бюджетирования с использованием СЦП охватывает деятельность ПАО Газпром и ее основных дочерних обществ в рамках газового бизнеса.

При этом ПАО Газпром сформированы следующие основные целевые показатели на долгосрочную перспективу, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Целевые показатели деятельности ПАО Аэрофлот в долгосрочной перспективе

Показатель	Плановое значение
Рентабельность капитала	От 6%
Величина общих запасов газа	Не менее 29 трлн. куб. м.
Соотношение собственного и заемного капитала	Не более 40%
Рост прибыли	положительный

На основании приоритетных целей ПАО Газпром устанавливает основные направления бюджетирования.[24]

Рассмотрим взаимосвязь между системами стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования на основе СЦП, представленную на рисунке 19.

Бюджетирование является важным инструментом в принятии управленческих решений, а также основой финансовой независимости и устойчивости компании. Благодаря бюджетированию происходит укрепление финансовой дисциплины и реализация целей компании.[25]

Бюджеты компании формируются на основании стратегических целей организации.

ПАО Газпром в настоящее время составляет бюджеты на трехлетнюю перспективу.

При этом в организации процесс бюджетирования для финансовых и нефинансовых целей различен. Рассмотрим процесс бюджетирования в ПАО Газпром при планировании финансовых целей.

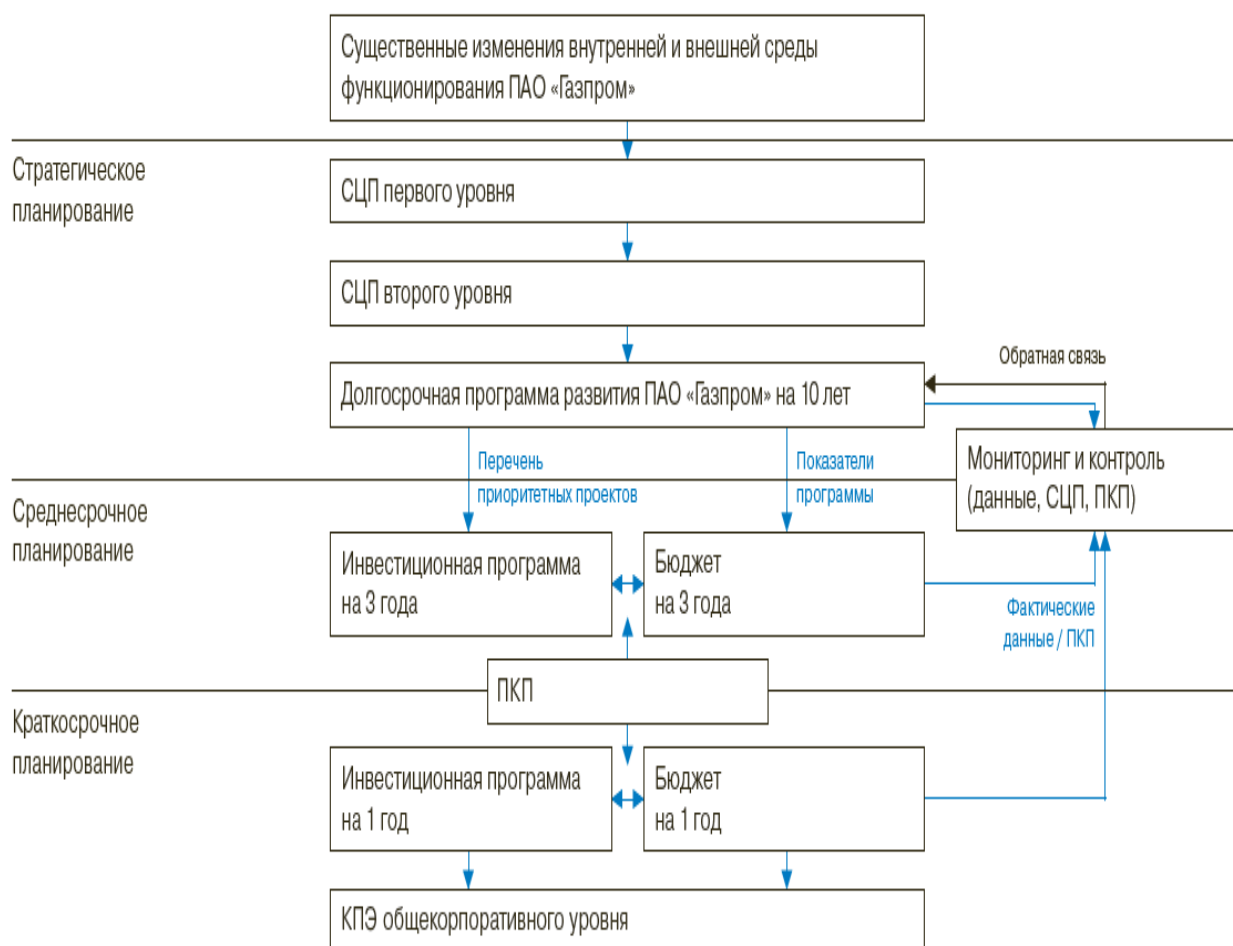


Рисунок 19 - Взаимосвязь между системами стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования на основе СЦП ПАО Газпром

На рисунке 20 представлены этапы процесса бюджетирования при ориентации на достижение финансовых целей.

1. Первоочередным этапом бюджетирования в организации является определение целей компании и формирование на их основе предварительных планов и основных бюджетных показателей.

2. Затем происходит конкретизация планов по центрам ответственности ПАО Газпром – осуществляется разработка бюджетов структурных подразделений организации с учетом прошлогодних тенденций и фактических данных компании. Таким образом, формируется бюджет на период 3 лет, который в дальнейшем согласовывается Советом директоров. Данные бюджеты формируются на основе согласованных программ по

добыче нефтепродуктов и газа на основании предварительных проектов разработки месторождений.

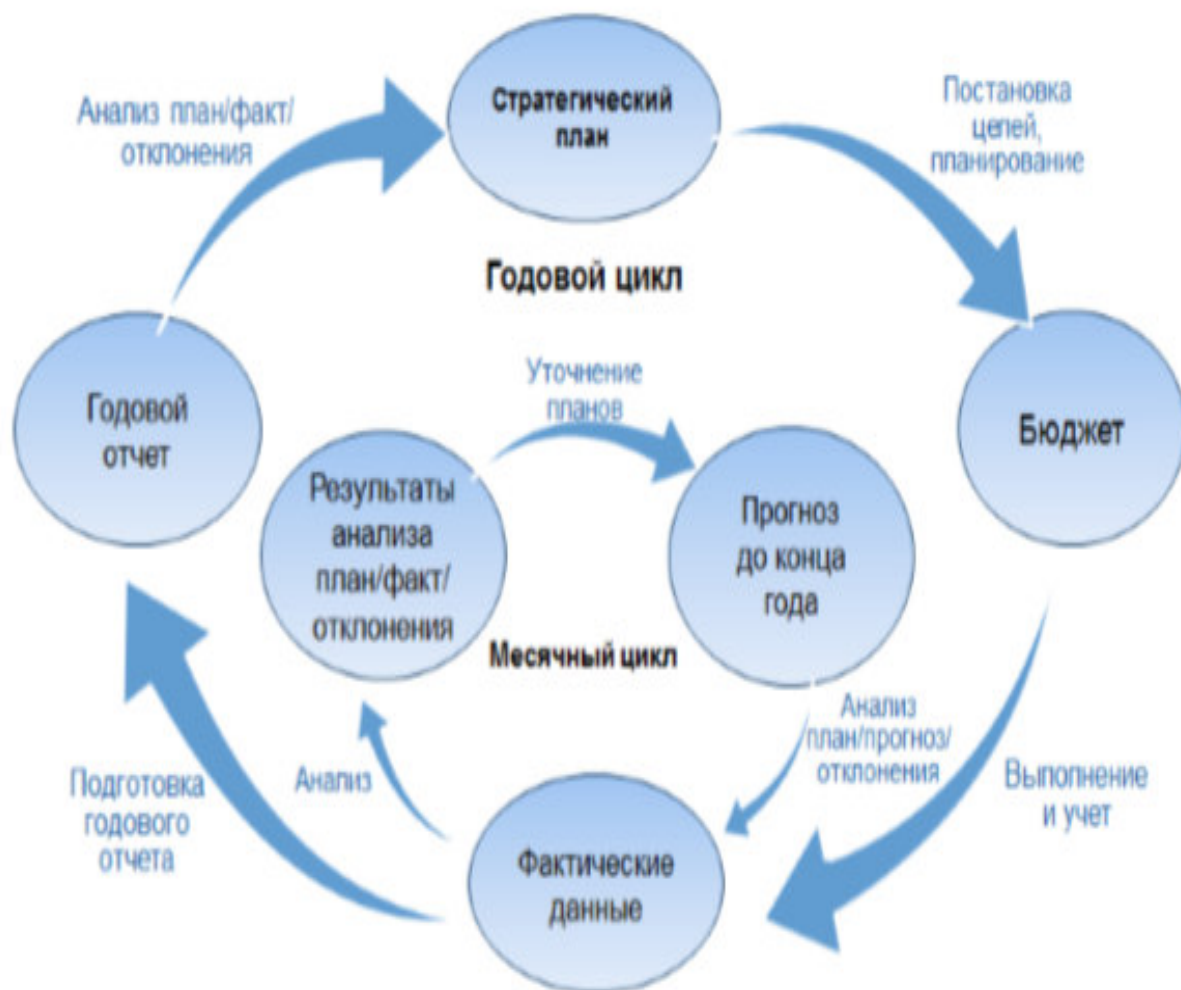


Рисунок 20- Процесс бюджетирования в ПАО Газпром

3. Ежемесячно ПАО Газпром проводит план-фактный анализ разработанных бюджетов, а в дальнейшем при формировании годового бюджета проводится анализ и сопоставление плановых и прогнозных показателей.

4. В завершении процесса бюджетирования формируется бизнес-план на следующий год.

Благодаря осуществлению данного вида бюджетирования ПАО Газпром может корректировать бюджеты в процессе своей деятельности в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды.

Основной задачей бюджетирования в ПАО Газпром является оптимизация процесса движения ресурсов.[26]

Однако, несмотря на положительный опыт осуществления процесса бюджетирования в ПАО Газпром данный метод не позволяет осуществлять среднесрочное планирование на 2 и 3 год бизнес-плана.

Также одним из недостатков данной системы является отсутствие возможность определения рисков, что влияет на гибкость управления проектами и скорость принятия стратегических решений в ПАО Газпром.

Для устранения данных недостатков в отдельных случаях в ПАО Газпром применяется метод скользящего бюджетирования.

Данный способ бюджетирования предполагает поквартальное планирование показателей в пределах периода бюджетирования.

Процесс скользящего бюджетирования в ПАО Газпром представлен следующими этапами, представленными на рисунке 21.

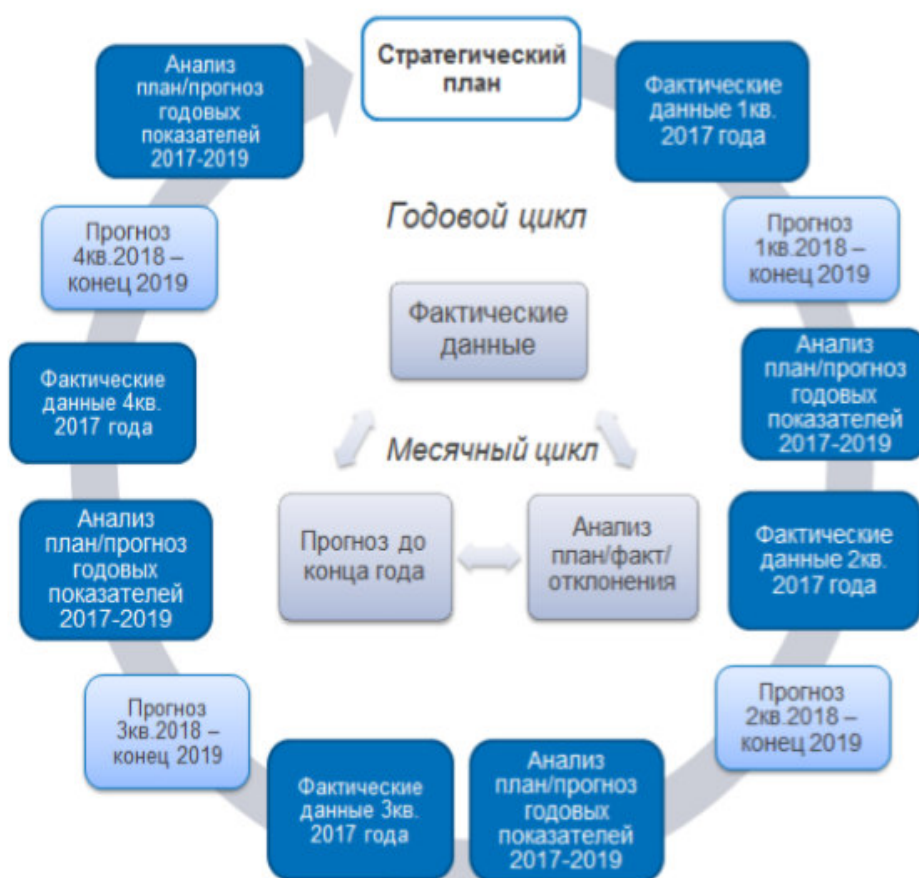


Рисунок 21– Процесс скользящего бюджетирования в ПАО Газпром

Данный процесс проходит следующие основные этапы:

1. Утверждение бизнес-плана.
2. План-фактный анализ бюджета и его корректировка при необходимости.
3. Формирование поквартальных прогнозов.
4. Анализ годовых показателей.[27]

Данные виды бюджетов являются более точными с актуальной информацией, которые учитывает возможные риски. Данный бюджет позволяет осуществлять более гибкое управление проектами и способствует формированию у руководства понимания настоящей роли, места и ценности бюджетирования.

Важным этапом при осуществлении бюджетирования, направленного на достижение финансовых целей ПАО Газпром является анализ полученных результатов, а также прогноз основных параметров эффективности.

Для данного анализа используется метод трендового анализа, а также методы прогнозирования.

Рассмотрим пример финансового бюджетирования в ПАО Газпром.

Для этого произведем выборку отдельных показателей деятельности ПАО Газпром и составим прогноз на формирование бюджета на следующий год (таблица 5).

Таблица 5– Прогнозный бюджет по основным показателям деятельности ПАО Газпром

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Прогноз на 1 год	Прогноз на 2 год
Объем добычи газа, млрд куб. м.	418,5	419,1	471,0	488,7	514,95
Действующие газовые эксплуатационные скважины, ед.	7 358	7 441	7438	7492	7532

Прогноз показателей бюджета проведем методом трендового анализа.

Определим прогнозное значение объема добычи газа.

Данные представлены на рисунке 22 [28].

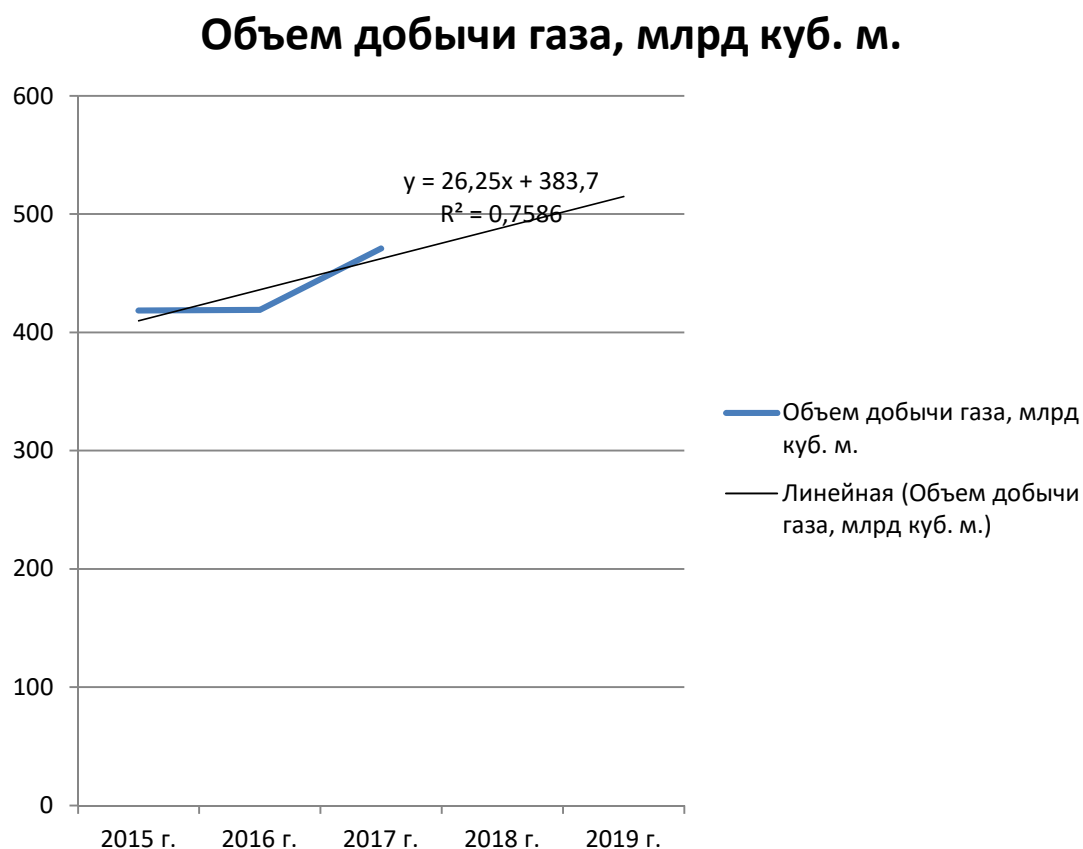


Рисунок 22 – Определение прогнозного значения объема добычи газа в 2018-2019 гг. ПАО Газпром

Подставив в уравнение значение x равное 4 (прогнозный год -4), получим прогноз на 2018 год:

$$Y_{2018} = 26,25 \times 4 + 383,7 = 488,7 \text{ млрд. куб. м.}$$

Подставив в уравнение значение x равное 5 (прогнозный год -5), получим прогноз на 2019 год:

$$Y_{2019} = 26,25 \times 5 + 383,7 = 514,95 \text{ млрд. куб. м.}$$

Определим прогнозное значение действующих газовых скважин. Данные представлены на рисунке 23.[42]

Действующие газовые эксплуатационные скважины, ед.

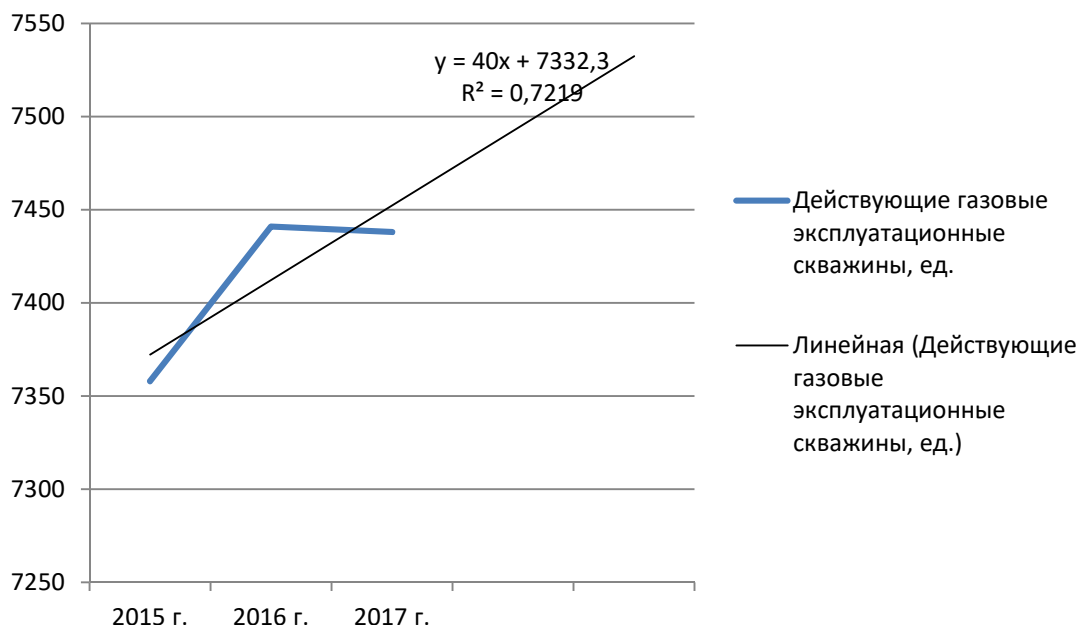


Рисунок 23 – Определение прогнозного значения количества действующих газовых скважин в 2018-2019 гг. ПАО Газпром

Подставив в уравнение значение x равное 4 (прогнозный год -4), получим прогноз на 2018 год:

$$Y_{2018} = 40 \times 4 + 7332,3 = 7492 \text{ ед.}$$

Подставив в уравнение значение x равное 5 (прогнозный год -5), получим прогноз на 2019 год:

$$Y_{2019} = 40 \times 5 + 7332,3 = 7532 \text{ ед.}$$

Таким образом, бюджетирование с использованием метода экстраполяции позволяет определить значение показателей на перспективу на основе тенденций прошлых лет.

Объем добычи зависит от числа скважин на начало планируемого года, изменения этого количества в течение года и показателей интенсивного и экстенсивного использования. [43]

Эксплуатационный фонд скважин представляет собой основную часть скважин и включает в себя действующие и бездействующие скважины.

Объем добычи включает в себя объем добычи из действующих и вновь введенных скважин. При этом учитываются такие показатели как:

-коэффициент использования скважин

-отношение времени работы всех скважин к суммарному календарному времени эксплуатационного фонда в тех же единицах измерения.

Время работы скважин выражается в скважиночасах, скважино-сутках или скважино-месяцах.;

коэффициент эксплуатации скважин – отношение времени работы скважин к суммарному календарному времени действующего фонда скважин;

На основании планируемого объема добычи нефти и газа определяется выручка от сдачи нефти и газа. Другой статьей доходов являются прочие услуги. Таким образом, бюджет продаж представляет собой расчет выручки от сдачи нефти и газа и реализации прочих услуг.

Рассмотрим бюджет продаж ПАО Газпром (таблица 6).

Таблица 6 – Бюджет продаж ПАО Газпром за 2015 -2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка от реализации, всего	4334293477	3934488441	4313031616
В том числе			
продажа газа	3054378800	2659749091	2871912237
предоставление имущества в аренду	728268425	730571086	826028567
услуги по организации транспортировки газа	247468705	238779014	268080347
продукты нефтепереработки	212161740	210129340	235591232
продажа газового конденсата	73606812	71457134	81213631
продажа других товаров, продукции, работ	15952002	20866275	28537396
услуги по организации хранения газа	2656993	2936501	1668206

Таким образом, бюджет продаж показывает, что наибольшая прибыль ПАО Газпром получает от продажи газа. В 2015 году выручка от продажи газа составила 3054378800 тыс.руб., в 2016 году – 2659749091 тыс.руб., в 2017 году – 2871912237 тыс.руб.

Также выручка формируется от оказания услуг по транспортировке, продажи газового конденсата и других услуг.

От предоставления имущества в аренду ПАО Газпром в 2015т году получило 728268425 тыс.руб., в 2016 году – 730571086 тыс.руб., в 2017 году – 826028567 тыс.руб.

За хранение газа в 2015 году организация получила 2656993 тыс.руб. выручки, в 2016 году - 2936501 тыс.руб. выручки, в 2017 году – 1668206 тыс.руб. выручки. [29]

Процесс бюджетирования при достижении нефинансовых целей ПАО Газпром имеет свои особенности. К нефинансовым целям деятельности ПАО Газпром относятся:

1. Развитие системы безопасности при выполнении производственных работ и работ по добыче газа.
2. Развитие кадрового потенциала организации.
3. Поиск новых рынков сбыта.
4. Развитие и совершенствование системы качества продукции.

Отличительной особенностью «нефинансового» бюджетирования является затратный характер бюджетов.

При этом можно выделить следующие этапы, представленные на рисунке 24.



Рисунок 24 – Этапы «нефинансового» бюджетирования в ПАО Газпром

Рассмотрим данные этапы на примере.

Цель бюджетирования - развитие кадрового потенциала организации посредством обучения.

Задание от руководителя компании направляется в кадровую службу. После рассмотрения задания кадровая служба определяет перечень мероприятий и направляет его в финансовую службу для утверждения бюджета.

Затем кадровая служба осуществляет заключение договоров на оказание услуг по обучению и рассчитывает фактические затраты.[30]

Рассмотрим пример бюджета, составленного для реализации нефинансовых целей (развитие кадрового потенциала) ПАО Газпром. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7– Бюджета на развитие кадрового потенциала ПАО Газпром

	Количество обучающихся, чел.	Расходы на 1 обучающегося, руб.	Итого бюджет, руб.
Курс « Особенности бурения скважин в сложных погодных условиях»	54	2560	138240
Участие в ежегодной конференции «Нефть и газ»	28	1500	42000
Повышение квалификации	65	1900	123500
Итого			303740
Запланированный бюджет			400000
Экономия			+96260

Таким образом, благодаря проработанному бюджету на развитие кадрового потенциала ПАО Газпром необходимо выделить бюджет в размере 303740 рублей.

При этом в общей сложности обучение пройдет 147 специалистов компании.

Разработка подобного плана позволяет заранее определить возможные расходы и скорректировать их в соответствии с наличием возможностей.

Таким образом, из таблицы видно, что затраты на обучение сотрудников не превышают запланированный бюджет. Экономия компании составит 96260 руб.

Таким образом, можно отметить, что в ПАО Газпром процесс бюджетирования имеет двухуровневую систему. При этом предусмотрены различные этапы при осуществлении финансового и «нефинансового» бюджетирования. Выбор методики бюджетирования зависит от целей организации. Бюджеты в организации составляются на разных стадиях деятельности организации. [31]

Расчет бюджетов позволяет рассчитать экономию или потери при осуществлении тех, либо иных показателей.

Таким образом, обобщив информацию второй главы можно сделать следующие выводы:

1. Специфика газовой отрасли определяет особенности бюджетирования на предприятиях данной сферы.

2. Также особенности бюджетирования в газовой отрасли обусловлено структурой организаций. Большинство организаций имеет головную и дочерние организации, что требует распределение бюджетов, как на дочерние подразделения, так и в целом на организацию.

3. На ПАО Газпром действует система скользящего бюджетирования, который помимо формирования бюджета содержит основные целевые установки и анализ достигнутых показателей. Важным этапом при осуществлении бюджетирования, направленного на достижение финансовых целей ПАО Газпром является анализ полученных результатов, а также прогноз основных параметров эффективности

4. В работе разработан прогнозный бюджет ПАО Газпром по количеству действующих скважин и объему добычи газа с помощью метода экстраполяции.

5. В ПАО Газпром осуществляется финансовое и нефинансовое бюджетирование. Финансовое бюджетирование нацелено на решение экономических задач организации с ориентацией на эффективные результаты. Для реализации нефинансовых целей ПАО Газпром (к примеру, развитие персонала) разрабатываются бюджеты затрат, которые в дальнейшем сопоставляются с плановыми бюджетами, в результате чего выявляется эффективность мероприятий.[32]

3 Бюджетирование - как основа повышения эффективности внутренней финансовой дисциплины предприятия (на примере ПАО Газпром)

3.1 Необходимая среда и последовательность внедрения системы бюджетирования на предприятии (на примере ПАО Газпром)

Разработаем последовательную систему бюджетирования для ПАО Газпром. Для этого выделим систему целевых показателей, на основе которых предлагается строить систему бюджетирования:

1. Показатели финансового анализа, которые служат основой для принятия управленческих решений.

Можно выделить следующие контрольные показатели

- объем продаж, норматив запасов газа;
- норма прибыли до налогообложения и чистой прибыли.

2. Показатели использования ресурсов.

Контрольные показатели: прибыльность активов организации, показатели оборачиваемости, нормирование затрат, состояние кредиторской и дебиторской задолженности.

2. Технические показатели: количество скважин, объем добычи.

Для ПАО Газпром можно предложить многоуровневую систему бюджетирования по принципу снизу-вверх. Иными словами разработка плана изначально будет осуществляться на уровне всего предприятия. Общий план будет содержать все 3 предложенные основные группы показателей деятельности организации, которые затем будут детализированы по центрам ответственности. [33]

При этом данные показатели окажут влияние на следующие бюджеты, представленные в таблице 8.

Таблица 8 - Изменение показателей бюджетов при воздействии на рассмотренные контрольные показатели

Показатели, требующие улучшения	Бюджет, в котором отразятся изменения
объем продаж; норматив запасов газа; норма прибыли до налогообложения и чистой прибыли.	Бюджет продаж, БДиР. БДиР, БДДС.
прибыльность активов организации; показатели оборачиваемости; нормирование затрат;	Бюджет прямых материальных затрат, бюджет накладных расходов, БДиР, баланс
количество скважин. объем добычи.	Бюджет прямых материальных затрат, бюджет накладных расходов, БДиР.

Далее выделим три центра ответственности для осуществления бюджетирования в ПАО Газпром – производство, добыча, продажи газа. Разработка бюджетов по центрам ответственности представлена в таблице. 9

Таблица 9- Разработка бюджетов для ПАО Газпром по центрам ответственности

Виды бюджетов	Объекты бюджетирования		
	ЦО «Производство»	ЦО «Добыча»	ЦО «Продажа»
Бюджет продаж. График поступления денежных средств;	Бюджет продаж для производственного подразделения прогнозируется на основе данных о продажах с учетом контрольных показателей. Схема поступлений выглядит следующим образом (исходя из данных прошлых лет): 65% продукции продается за безналичный расчет; 35% продукции продается в рассрочку. При продаже в рассрочку делается дополнительная наценка в 20%. Первый взнос составляет 20%, оставшаяся сумма делится на 10 частей.	Прогнозируется предполагаемый уровень добычи газа на следующий год	Прогнозируется цена на газ, ее динамика в зависимости от рыночной ситуации

Продолжение таблицы 9

Бюджет запасов	Не формируется	Не формируется	Формируется
Бюджет производства	Объем производства в натуральном измерении рассчитывается как сумма объемов продаж и норматива запасов готовой продукции на конец периода (данные бюджета запасов готовой продукции).	Не формируется	Не формируется
Бюджет прямых затрат на оплату труда;	Формируется		
Бюджет накладных расходов	Для рассматриваемого предприятия крайне трудно разделить накладные расходы отдельно для производства и ателье. В данном случае эти расходы будут общими и включают следующие статьи: - электроэнергия - коммунальные услуги; - заработная плата вспомогательного персонала - амортизация.		
БДиР	Бюджет доходов и расходов выполнен в соответствии с международными стандартами, т.к. данный формат предпочтительнее для целей управления и позволяет в дальнейшем увидеть финансовые коэффициенты, не прибегая к дополнительным корректировкам.		
БДС;	Бюджет движения денежных средств		

Таким образом, трехуровневая система составления бюджетов позволяет сделать финансовый план более понятным и структурированным. Таким образом, ПАО Газпром целесообразно составлять различные бюджеты, что позволит спланировать конкретные направления деятельности.

[34]

Можно обозначить такие бюджеты как: бюджет продаж, бюджет запасов, бюджет производства, бюджет затрат на оплату труда, бюджет накладных расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов.[35]

Рассмотрим наиболее значимые бюджеты и их форму.

Бюджет продаж представлен в таблице 10.

Таблица 10– Бюджет продаж (для ЦО Продажи) ПАО Газпром на 2018 г. (поквартальный), тыс. руб. [44]

Показатель	1 кв. 2018 г.	2 кв. 2018 г.	3 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.	Итого за год, тыс. руб.
Выручка от реализации, всего	1115554644	1116624103	1107752377	1135182742	4475113866
В том числе					
продажа газа	745261226	744586589	732548524	758648563	2981044902
предоставление имущества в аренду	211354413	213585245	214587854	217890141	857417652,5
услуги по организации транспортировки газа	69568565	69558555	69425744	69714536	278267400,2
продукты нефтепереработки	61025485	60952458	62548545	60017211	244543698,8
продажа газового конденсата	20624585	20154854	20758456	20948903	82486797,58
продажа других товаров, продукции, работ	7294525	7356548	7454685	7516059	29621817,05
услуги по организации хранения газа	425845	429854	428569	447330	1731597,828

Источник: [28]

Таким образом, разбивка по кварталам позволит вовремя определить время в течение года в период которого произошли изменения показателей и оперативно отреагировать и принять управленческое решение.

Также разбивка на виды поступлений позволит определить факторы, повлекшие изменение результирующего показателя.

Рассмотри бюджет запасов.

Данные представлены в таблице 11.

Бюджет запасов имеет важное значение, так как характеризует оборачиваемость производства. Высокая степень оборачиваемости запасов является одним из показателей эффективности производственной деятельности.[36]

Таблица 11- Бюджет запасов ПАО Газпром на 2018 г. (поквартальный), тыс.руб.

Показатель	1 кв. 2018 г.	2 кв. 2018 г.	3 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.	Итого за год, тыс. руб.
Запасы, всего	151008404	152733255	152468367	154142209	610352235
Сырье	1412188	1452485	1358745	1425334	5648752
Готовая продукция и товары для перепродажи	50037458	51254896	51254866	52001565	204548785
Затраты в незавершенное производство	99558758	100025874	99854756	100715310	400154698

Таким образом, можно отметить, что эффективная работа по разработке прогнозных бюджетов ПАО Газпром позволит повысить качество управления организацией и снизить возможные риски в будущем.[37]

3.2 Оценка финансовой состоятельности предприятия на основе системы мастер-бюджета (на примере ПАО Газпром)

Мастер-бюджет - это система финансовых и операционных бюджетов, которые взаимосвязаны между собой. [38]

Проведем анализ финансового состояния организации на основе финансовых бюджетов ПАО Газпром. Для этого рассчитаем показатели финансовой устойчивости и оборачиваемости ПАО Газпром на основании данных Бюджетного отчета Отчет о финансовых результатах ПАО Газпром, баланса организации за 2015-2017 гг.[39]

Проведем анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости. Данные представлены в таблице 12.

В результате анализа определено, что финансовое состояние ПАО Газпром в 2015-2017 годах было устойчивым (нормальная финансовая устойчивость). Организации не хватает собственных средств для финансирования деятельности и покрытия запасов и затрат, что компенсируется долгосрочными и краткосрочными заемными средствами.[40]

Таблица 12– Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ПАО Газпром в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Запасы и затраты, тыс. руб.	606901383	559045551	590501797
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	137436840	-298151691	-628491838
Собственные и долгосрочные источники, тыс. руб.	2224469742	1632115359	1406042429
Общая величина источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	3689941121	3050365090	3300033802
Излишек (недостаток) покрытия собственными оборотными средствами запасов и затрат, тыс. руб.	-469464543	-857197242	-1218993635
Излишек (недостаток) покрытия запасов и затрат собственными и долгосрочными средствами, тыс. руб.	1617568359	1073069808	815540632
Излишек (недостаток) покрытия запасов и затрат общими источниками финансирования, тыс. руб.	3083039738	2491319539	2709532005
Трехкомпонентный вектор	(0;1;1)	(0;1;1)	(0;1;1)

Проведем анализ относительных показателей финансовой устойчивости. Данные представлены в таблице 13.

Анализ коэффициента автономии позволяет сделать вывод о том, что ПАО Газпром большую часть деятельности финансирует за счет собственных средств. В 2015 году показатель составил 72,63%, в 2016 году –

75,83%, в 2017 году – 72,69%.

Таблица 13 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости
ПАО Газпром в 2015-2017 гг.

Показатель	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение(+,-), п.	
					2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,7263	0,7583	0,7269	0,0319	-0,0314
Коэффициент концентрации привлечённых средств	$\geq 0,5$	0,2737	0,2417	0,2731	-0,0319	0,0314
Коэффициент капитализации	≤ 1	0,3768	0,3188	0,3757	-0,0580	0,0569
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,2 - 0,5$	0,8871	0,8976	0,8683	0,0105	-0,0293
Доля дебиторской задолженности в совокупных активах	-	19,3770	12,7113	12,1305	-6,6657	-0,5808

За счет привлеченных средств финансируется в 2015 году – 27,37% деятельности, в 2016 году – 24,17%, в 2017 году – 27,31%.

Соотношение коэффициента автономии и коэффициента концентрации привлеченных средств представлено на рисунке. 25

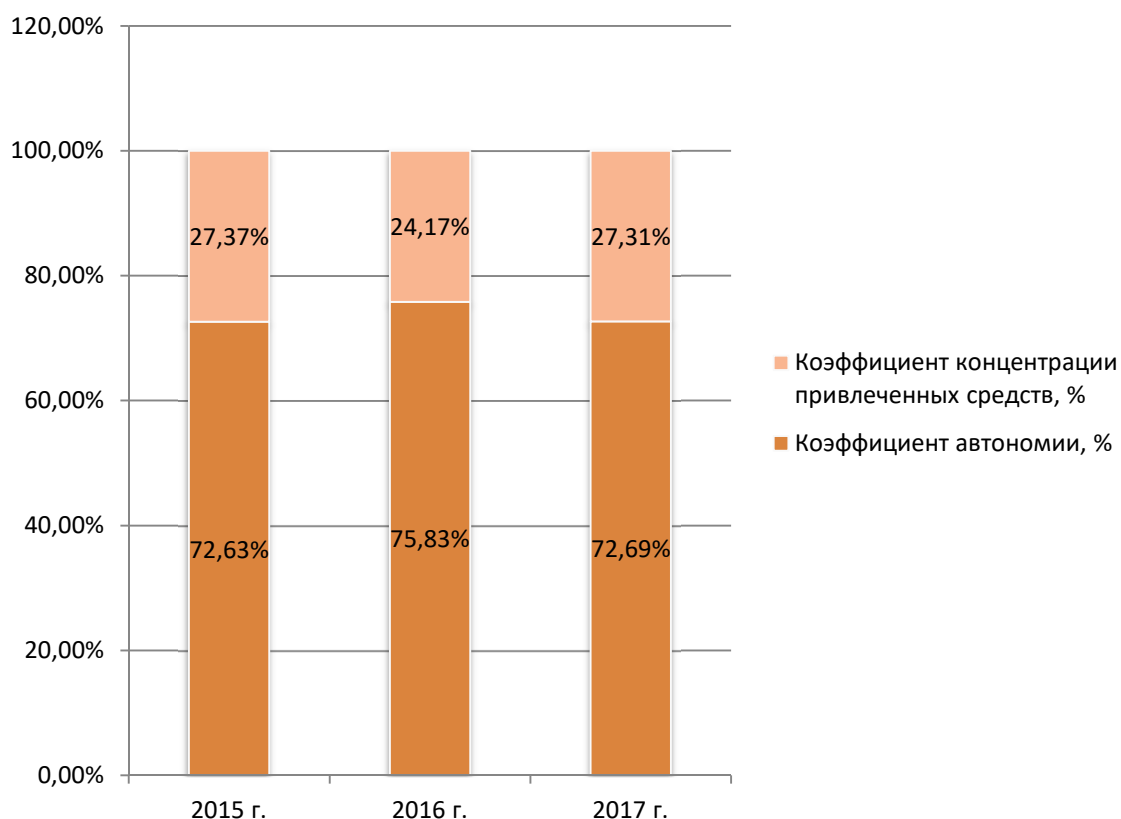


Рисунок 25- Соотношение коэффициента автономии и коэффициента концентрации привлеченных средств ПАО Газпром в 2015-2017 гг.

В рассматриваемом периоде коэффициент автономии и коэффициент концентрации привлеченных средств соответствовали нормативному значению.

Коэффициент финансовой устойчивости на протяжении рассматриваемого периода выше нормативного значения, что свидетельствует высокой степени финансовой устойчивости организации. В 2015 году значение коэффициента составило 88,71%, в 2016 году – 89,76%, в 2017 году – 86,83%.[41]

Положительным фактором в деятельности ПАО Газпром является снижение доли дебиторской задолженности в совокупных активах.

В 2016 году показатель составил 12,7113%, что на 6,6657 п.п. меньше, чем в 2015 году.

В 2017 году показатель составил 12,1305%, что на 0,5808 п.п. меньше, чем в 2015 году.

Проведем анализ показателей оборачиваемости ПАО Газпром. Данные представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ показателей оборачиваемости ПАО Газпром в 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение(+,-), п.	
				2016 г. к 2015г.	2016 г. к 2015г.
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборотов	1,1746	1,2898	1,3070	0,1152	0,0171
Продолжительность оборота оборотных активов, дней	311	283	279	-28	-4
Коэффициент оборачиваемости активов, оборотов	0,3339	0,2840	0,2998	-0,0499	0,0158
Продолжительность оборота активов, дней	1093	1285	1217	192	-68
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов	4,1962	4,5619	4,6951	0,3658	0,1332
Продолжительность оборота запасов, дней	87	80	78	-7	-2
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	1,7231	2,2344	2,4717	0,5113	0,2373
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дней	212	163	148	-48	-16

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов характеризует эффективность использования всех ресурсов предприятия, то есть показывает, сколько раз за анализируемый период совершался полный цикл производства и обращения (этот показатель варьируется в зависимости от отрасли, отражая особенности производственного процесса). [42]

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов составил в 2015 году 1,1746 ед., в 2016 году – 1,2898 ед., в 2017 году – 1,3070 ед.

В 2016 году данный показатель незначительно увеличился на 0,1152 пункта, а длительность оборота соответственно снизилась до 28 дней, а в 2017 году – увеличился на 0,0171 ед. Продолжительность оборота снизилась на 4 дня.

Следующее, что следует отметить снижение среднего срока расчетов с дебиторами с 212 (2015г.) до 148 (2017г.), что является положительным моментом.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности составляет 1,7231 ед. в 2015 году, 2,2344 ед. в 2016 году, 2,4717 ед. в 2017 году.

Динамика коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности ПАО Газпром представлена на рисунке 26.

Как видно из рисунка 5 коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности больше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности на протяжении всех трех анализируемых периода.

Для ПАО Газпром данная тенденция является положительной и свидетельствует о наличии возможности использовать чужие финансовые ресурсы. Однако данное пользование должно быть краткосрочным, чтобы предприятие могло сохранить свою репутацию на рынке. [42]

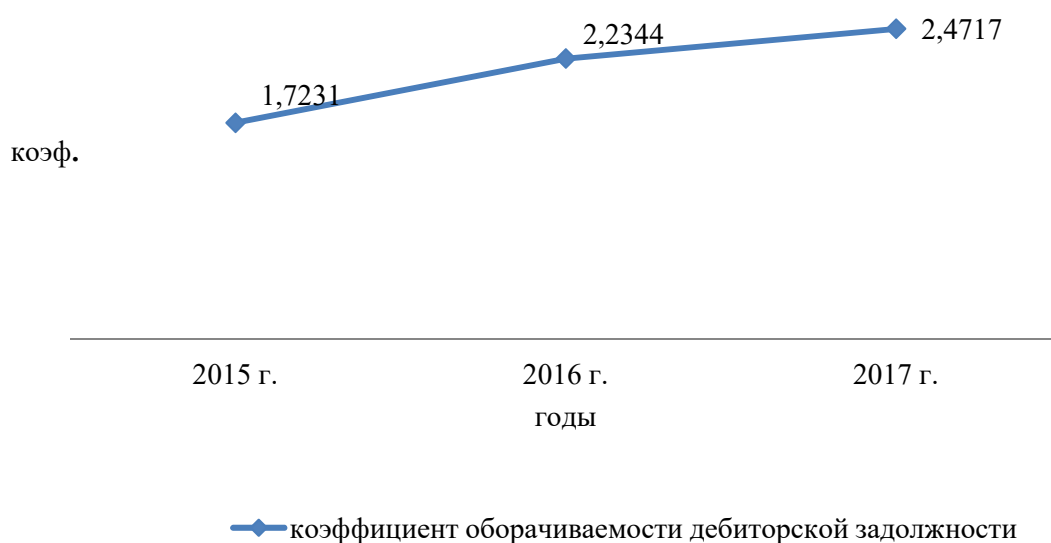


Рисунок 26 - Динамика коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности ЗАО Экос за 2014-2016гг.

Проведем анализ показателей ликвидности ПАО Газпром. Данные представлены в таблице 15.

Таблица 15– Анализ показателей ликвидности ПАО Газпром в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение(+,-), п.	
				2016 г. к 2015г.	2016 г. к 2015г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,3856	0,5128	0,5082	0,1273	-0,0046
Коэффициент быстрой ликвидности	2,1020	1,7544	1,4295	-0,3476	-0,3249
Коэффициент текущей ликвидности	1,4541	1,4149	1,3387	-0,0391	-0,0762

В результате анализа коэффициентов платежеспособности можно сделать вывод о том, что в 2015-2017 годах ПАО Газпром не ощущало недостаток платежеспособности, так как значения коэффициентов в пределах рекомендуемых значений. [43]

Наглядно, динамика коэффициентов ликвидности представлена на рисунке 27.

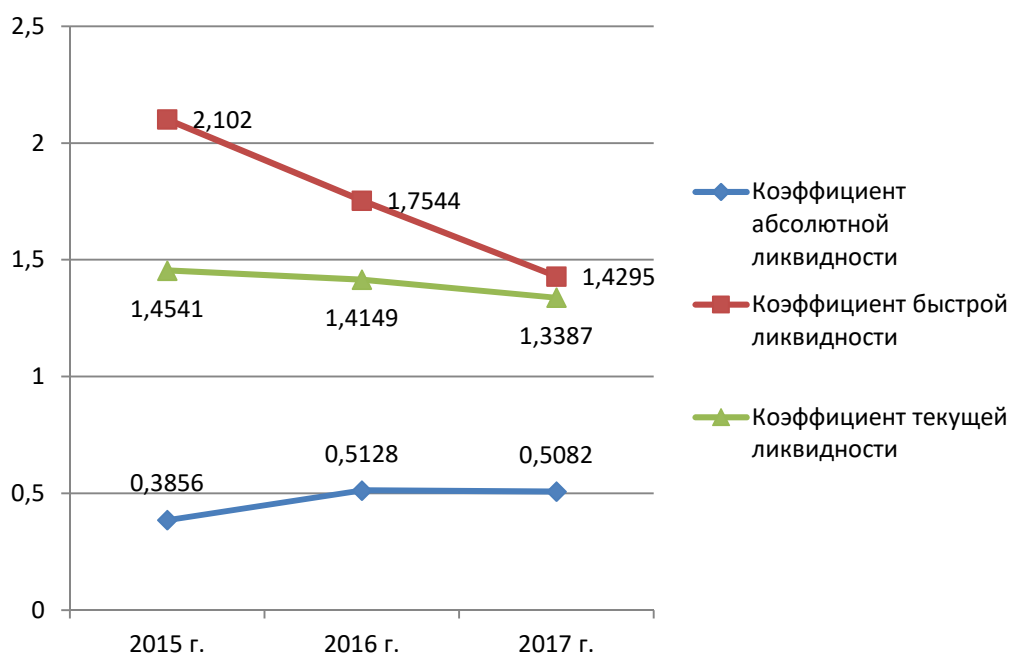


Рисунок 27– Динамика показателей ликвидности ПАО Газпром в 2015-17 гг.

Это объясняется существенным объемом денежных средств и дебиторской задолженности при незначительной величине краткосрочных обязательств.

Таким образом, анализ финансовых бюджетов ПАО Газпром за 2015-2017 годы показал, что предприятие эффективно осуществляет свою деятельность, является финансово устойчивым и платёжеспособным. Финансирование деятельности в большей степени осуществляется за счет собственных средств, что снижает зависимость организации от внешних источников.

Таким образом, трехуровневая система составления бюджетов позволяет сделать финансовый план более понятным и структурированным. Таким образом, ПАО Газпром целесообразно составлять различные бюджеты, что позволит спланировать конкретные направления деятельности.

При этом необходимо выделить следующие основные бюджеты: бюджет продаж, бюджет запасов, бюджет производства, бюджет затрат на оплату труда, бюджет накладных расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов.[40]

Можно отметить, что налаженная система по разработке прогнозных бюджетов в ПАО Газпром дает возможность повысить качество управления организацией в будущем и снизить возможные риски.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-ЗБ4Б1	Лукашенок Марина Сергеевна

Школа	Школа инженерного предпринимательства		ШИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление/	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Рабочее место в компании, расположенное в офисном помещении здания, имеет достаточное освещение и хорошую степень вентиляции. Не обнаружено никаких вредных проявлений факторов производственной среды. По результатам идентификации, проведенной в филиале ООО «Газпром газомоторное топливо» в г. Томск, не выявлены вредные и (или) опасные производственные факторы или условия труда по результатам исследований (испытаний) и измерений вредных и (или) опасных производственных факторов признаны оптимальными или допустимыми, условия труда соответствуют государственным нормативным требованиям охраны труда
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Регламентирующие документы, Трудовой кодекс
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	В работе рассматривались следующие факторы внутренней среды: Принципы корпоративной культуры; Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.); Развитие человеческого капитала в организации (предприятие проводит и организует разные формы профессионального обучения на производстве за счёт собственных средств.)
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);	- Компания разрабатывает стандарты образования отходов и лимиты, которые определены законом, а также рассматривает расчет оплаты и налоги за негативное влияние на окружающую среду, за последствия этого влияния. Расчеты и оплата производится ежеквартально. Между компанией, местными сообществами, а также органами власти есть межведомственное взаимодействие, осуществляющееся путём обмена документами и нужной информацией. спонсорство и корпоративная благотворительность; помощь сотрудников коллектива. -компания готова участвовать в решение существующих проблем. ответственность перед потребителями за качество выполненных услуг. Проверка проведенных работ на качество старшим мастером.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения	

социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Федеральные нормы и правила в области промышленной безопасности «Правила безопасности в нефтяной и газовой промышленности» Правила внутреннего трудового распорядка; Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; Положение о нормированном рабочем дне; Положение о порядке хранения персональных данных работника. штатное расписание; трудовой договор на каждого сотрудника; должностная инструкция; приказы о приеме, переводе, увольнении работника; иные приказы руководителя организации; график отпусков; положение о структурном подразделении и т.д.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	таблицы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ4Б1	Лукашенок Марина Сергеевна		12.01.2019

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) - это система добровольных взаимодействий между сотрудниками, руководителями и обществом, которые направлены на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

КСО представляет собой реализацию интересов путем обеспечения социального развития трудового коллектива и активного участия организации в развитии общества. Иными словами, корпоративная социальная ответственность как ответственность компании за воздействие ее деятельности и решений на общество и окружающую среду через этичное и прозрачное поведение, которое:

- способствует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации.

Это применительно к акционерам, поставщикам, работникам, местным сообществам, а также заинтересованным лицам.

Само понятие корпоративной социальной ответственности включает:

- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;
- корпоративное развитие — проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;

- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат;
- экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообществ;
- ответственность организации перед обществом в целом .

Основной целью корпоративной социальной ответственности выступает достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

В рамках данной выпускной квалификационной работы объектом исследования выступает ООО «Газпром газомоторное топливо».

Миссия компании заключается в комплексном развитии рынка газомоторного топлива Российской Федерации.

Закрепление Общества в качестве отраслевого лидера на рынке газомоторного топлива России и обеспечение значительного и стабильного роста продаж компримированного и сжиженного природного газа на рынке моторного топлива в России и за рубежом.

Приоритетные направления деятельности

1. Создание инфраструктуры для развития рынка газомоторного топлива РФ: строительство АГНКС, криоАЗС, КСПГ и прочих необходимых инфраструктурных объектов (координация развития специализированных

ЕРС/ЕРСМ-подрядчиков, производителей основного оборудования, аутсорсинговых компаний для развития рынка и т.д.).

2. Координация программ развития инфраструктуры участников рынка газомоторного топлива в целях создания синергетических эффектов развития газомоторной отрасли.

3. Консолидация инвестиционных ресурсов для создания инфраструктуры рынка газомоторного топлива Российской Федерации.

4. Обеспечение работ по оптимизации законодательства РФ в области газомоторного рынка и создание эффективных механизмов государственного регулирования отрасли.

5. Создание инфраструктуры развития потребительского спроса.

В таблице 16 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры организации ООО «Газпром газомоторное топливо»

Таблица 16 – Стейкхолдеры ООО «Газпром газомоторное топливо»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Генеральный директор	Органы власти
Руководители	Общество и общественные организации
Сотрудники предприятия по реализации компримированного природного газа (КПГ)	Деловые партнеры
Акционеры и инвесторы	Конкуренты на рынке поставки КПГ
Покупатели (потребители КПГ)	Банки и финансовые организации

К программам внутренней социальной ответственности можно отнести:

Корпоративная культура

Корпоративная культура в Обществе строится на принципах взаимоуважения и взаимовыручки. Во главе – тактичность по отношению к коллегам и партнерам. Все сотрудники открыто и доброжелательно

обсуждают возникающие проблемы, в атмосфере командного духа решают сложные задачи.

Достижения Общества складываются из конкретных результатов работы сотрудников. Ведь именно они вносят свой вклад в достижение стратегических целей Общества и понимают важность своей работы в целом.

Внутрикорпоративная жизнь Общества:

ООО «Газпром газомоторное топливо» - молодая компания., которая формирует сплоченную команду профессионалов и с успехом решает не только сложные производственные задачи, но и ведет активную внутрикорпоративную жизнь.

Сотрудники Общества с воодушевлением участвуют в корпоративных мероприятиях, совместно отмечают профессиональные праздники.

Кадровая политика и социальные льготы:

Стремление сотрудников к личностному, профессиональному и карьерному росту всегда приветствуется Обществом.

Первый шаг к выполнению этой задачи со стороны Общества – обеспечение работников стабильной гарантированной заработной платой, социальным пакетом и комплексом корпоративных программ.

Общество всегда будет способствовать максимальной самореализации как в профессиональной, так и в общественной жизни.

Оплата труда:

Заработная плата выплачивается работникам Общества дважды в месяц: 25 числа расчетного месяца и 10 числа месяца следующего за расчетным.

Заработная плата перечисляется на расчетный лицевой счет работника в ОАО «Газпромбанк» или иную кредитную организацию, указанную работником в заявлении.

Премирование и вознаграждение за инициативность:

Общество всегда поощряет новаторство и творческий подход работников к своему делу. По итогам деятельности Общества и с учетом

личного вклада работника могут быть выплачены следующие виды премий:

- за результаты производственно-экономической деятельности Общества (ежемесячная премия);
- вознаграждение по итогам работы за год;
- иные виды единовременных премий.

Инициативность, ответственность и нацеленность на результат никогда не останутся незамеченными.

Также в Обществе предусмотрены следующие награды:

- почетная грамота;
- благодарность;
- благодарственное письмо;
- размещение информации о работнике на Доске Почета.

Предоставление отпуска

По истечении шести месяцев непрерывной работы в Обществе работник имеет право на использование ежегодного оплачиваемого отпуска (часть отпуска или полностью) за первый год работы. В отдельных случаях, по соглашению с руководством, оплачиваемый отпуск может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

По общему правилу, ежегодный основной оплачиваемый отпуск работника составляет 28 календарных дней. Продолжительность дополнительного оплачиваемого отпуска (за ненормированный режим работы, за многосменность, за работу с вредными условиями труда) предусмотрена Правилами внутреннего трудового распорядка для работников Общества и установлена Вашим трудовым договором.

Ежегодные оплачиваемые отпуска предоставляются работникам в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым на будущий год в конце каждого календарного года. Допустимо деление ежегодного отпуска на части, при этом хотя бы одна из его частей должна составлять не менее 14 календарных дней.

Правилами внутреннего трудового распорядка для работников

Общества предусмотрены также дополнительные оплачиваемые отпуска, предоставляемые работникам по письменному заявлению в связи с особыми событиями в их жизни:

- рождение ребенка - 2 дня;
- регистрация брака - 3 дня;
- регистрация брака детей - 2 дня;
- проводы сына на срочную военную службу в ряды Вооруженных сил, другие войска и воинские формирования РФ - 1 день;
- День знаний (1 сентября) - для работников, воспитывающих детей - школьников младших классов (1 - 4 классы) - 1 день;
- переезд к новому месту жительства по предварительной договоренности с Работодателем из другой местности для дальнейшей работы в Обществе - 7 дней;
- смерть близких родственников (супругов, детей, родителей Работника, родных братьев и сестер) - 3 дня;
- выезд к месту захоронения близких родственников на расстояние более 500 км от места жительства Работника - до 9 дней.

Помимо этого, женщинам, воспитывающим трех и более несовершеннолетних детей, полагается дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью два дня.

Все работники со стажем работы в Обществе не менее 11 месяцев имеют право на единовременную стимулирующую выплату к ежегодному отпуску в размере одного должностного оклада (одного среднего заработка). Выплата производится один раз в год. Размер выплаты зависит от финансовых возможностей компании.

Больничные листы

В случае временной нетрудоспособности и невыхода на работу Вам необходимо в первый день неявки сообщить непосредственному руководителю причину своего отсутствия.

Оплата временной нетрудоспособности будет произведена в размере, предусмотренном законодательством РФ. Работодатель производит доплату работнику сверх размера пособия по временной нетрудоспособности, в размере до 85% среднего заработка, в соответствии с Положением об оплате труда, утверждённым в Обществе.

Молодежная политика

Молодежная политика – важное и перспективное направление работы с молодыми кадрами. В рамках реализации Молодёжной политики Общества проводится работа по следующим направлениям:

- Организационно-адаптационное направление,
- Научно-техническое направление,
- Социально-культурное направление;
- Нравственно-патриотическое направление.

В Обществе действует Совет молодых работников. Совет создан в целях привлечения Молодых работников к активному участию в производственной, научной и общественной деятельности. [44]

Факторы внешней социальной ответственности

ООО «Газпром газомоторное топливо» обеспечивает социальную защиту и охрану труда работников, предоставляет возможности профессионального и карьерного роста всем категориям сотрудников, предпринимает дополнительные меры по поддержанию здоровья своих работников и членов их семей, развивает корпоративную культуру.

Для достижения целей в области охраны труда и промышленной безопасности компания принимает на себя следующие обязательства:

- постоянно снижать показатели аварийности, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- обеспечивать соблюдения требований федерального и регионального законодательств, внутренних документов ОАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности, включая международные стандарты;

- осуществлять выявление, оценку, снижение рисков в области охраны труда и промышленной безопасности;
- привлекать персонал к активному участию в деятельности по охране труда и промышленной безопасности. Создавать условия, включая разработку методов мотивации, при которых каждый работник осознает ответственность за собственную безопасность и безопасность окружающих его людей;
- предусматривать необходимые финансовые и материально-технические ресурсы для реализации настоящей политики;
- постоянно повышать уровень знаний и компетентности в области охраны труда и промышленной безопасности, регулярно проводить инструктаж и обучение сотрудников компании.

ООО «Газпром газомоторное топливо» способствует максимальной самореализации своих работников как в профессиональной, так и в общественной жизни. Общество формирует сплоченную команду профессионалов, которая с успехом решает сложные производственные задачи, и, вместе с тем, ведет активную внутрикорпоративную жизнь.

Параметры КСО:

ООО «Газпром газомоторное топливо» строго следуют требованиям законодательства Российской Федерации, соблюдает правовые и этические обязательств в отношении государства.

Взаимоотношения с федеральными, региональными и муниципальными органами власти устойчивые и конструктивные, строятся на принципах добросовестности, ответственности и независимости.

ООО «Газпром газомоторное топливо» несёт свою социальную ответственность перед государством следующим образом:

- выплачивает налоги и сборы в соответствии с установленным законодательством;
- соблюдает законы и нормативные акты, относящиеся к деятельности организации;

- использует прозрачные процедуры взаимодействия с государственными органами, учреждениями, должностными лицами и предприятиями, принадлежащими или контролируемые государством.

В ООО «Газпром газомоторное топливо» соблюдаются все нормы:

- трудового законодательства;
- специальных правовых и нормативных законодательных актов, характерных для исследуемой области деятельности;
- внутренних регламентов и локально-нормативных актов предприятия.

Структура программ КСО ООО «Газпром газомоторное топливо» представлена в таблице 17

Таблица 17 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от мероприятия
Экзамен по охране труда	Безопасности труда	Все работники организации	1 раз в год	Все сотрудники знают правила охраны труда и безопасности
Дополнительные премии	Поддержка социальной значимости заработной платы	Все работники организации	1 раз в год Вознаграждение по итогам работы за год; 1 раз в год премия ко дню нефтяной и газовой промышленности	Сотрудники должны быть удовлетворены заработной платой
Заключение договоров страхования сотрудников по ДМС	Дополнительное медицинское страхование работников	Все работники организации	1 раз в год	Сотрудники имеют полис ДМС
Обучение работников	Развитие работников	Все работники организации	1 раз в год	Получение дополнительных профессиональных знаний работников Общества

Продолжение таблицы 17

Аттестация	Оценка степени соответствия работника занимаемой должности	Все работники организации	1 раз в год	определение степень соответствия работника занимаемой должности, повышение квалификации
Помощь детскому дому «Росток»	Благотворительность	Общество	3 раза в год	Благотворительная помощь в проведении субботников, уборки территории от снега, проведении развивающих и развлекательных игр для детей.
Прохождение практики студентов в организации	Практика студентов	Работники организации, студенты	1 раз в год	Формирование резерва кадров из числа студентов

Определение затрат на программу

В таблице 18 отражены основные затраты предприятия ООО «Газпром газомоторное топливо» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
Безопасность труда	530
Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	4500
Развитие персонала	4000
Пакет социальных услуг:	850
Охрана окружающей среды	320
ИТОГО:	10 200

Ожидаемая эффективность программы КСО

Исходя из вышеизложенного, по эффективности программ КСО предприятия можно сделать следующий вывод:

1) программы КСО соответствуют стратегии и целям предприятия ООО «Газпром газомоторное топливо»

2) в ООО «Газпром газомоторное топливо» развита как внешняя, так и внутренняя КСО;

3) программы КСО полностью соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

А также следует отметить, что:

- Большое внимание уделено реализации программ социальной направленности, а также охране окружающей среды
- Перечень приведенных мероприятий не является исчерпывающим. В действительности параллельно реализуется множество различного рода мероприятий.

Что касается оценки эффективности представленных выше мероприятий КСО, то их оценить достаточно сложно, так как оценка происходит на основе нематериальных показателей и критериев.

Заключение

Бюджетирование является основой эффективного управления организацией. Оно является частью стратегии развития предприятия и направлено на снижение рисков, возникающих в результате осуществления хозяйственной деятельности.

Бюджетирование способствует оценке доходов и расходов организации, рыночных позиций, структуры и динамики производственной и финансовой деятельности.

Бюджетирование – это способ разработки системы плановых финансовых показателей, которые позволяют оценить и спрогнозировать обеспеченность организации ресурсами в будущем.

Можно выделить следующие основные задачи бюджетирования:

1. Привлечение различных источников финансирования;
2. Оценка отдачи на вложенный капитал;
3. Поддержание финансовой устойчивости организации;
4. Рационализация отношений с кредиторами и бюджетными организациями;
5. Определение резервов роста;
6. Координация деятельности внутренних подразделений организации;

Процесс бюджетирования проходит следующие основные этапы:

5. Определение периода бюджетирования
6. Формирование целей
7. Конкретизация показателей финансовой стратегии
8. Оценка разработанных финансовых стратегий.

Процесс бюджетирования является достаточно сложным и многогранным. Он состоит из ряда этапов, каждый из которых имеет своё значение. Эффективное управление на каждом этапе, а также грамотность расчётов позволяет эффективно реализовывать задачи на предприятии.

Среди основных бюджетов предприятия можно выделить следующие: бюджет операционной деятельности, бюджет инвестиционной деятельности, бюджет продаж, бюджет доходов и расходов, операционные, текущие, перспективные бюджеты, бюджет финансовой деятельности.

Процесс бюджетирования и его функции тесно взаимосвязаны с функциями управления организации. Это связано с тем, что в процессе осуществления бюджетирования осуществляются мероприятия по контролю исполнения показателей, планированию отдельных показателей деятельности организации в будущем, организации эффективного управления.

Среди основных методов планирования можно выделить следующие: расчетно-аналитический метод, нормативный метод, балансовый метод, метод экстраполяции, метод экономико-математического моделирования.

Актуальность планирования и бюджетирования обусловлена тем, что в современных экономических условиях определение будущего развития фирмы позволяет ей избежать возможных проблем при осуществлении хозяйственной деятельности.

Изучение опыта зарубежных организаций по осуществлению системы бюджетирования показало, что бюджетирование в иностранных компаниях позволяет: осуществлять планирование коммерческой деятельности организации, в том числе по структурным подразделениям. Система бюджетирования в иностранных компаниях позволяет контролировать бизнес-процессы, а также осуществлять контроль за деятельностью структурных подразделений.

В иностранных компаниях система бюджетирования построена таким образом, что обеспечивается эффективное управление снабженческо-сбытовыми, производственными инвестиционными и другими процессами.

Бюджетирование в газовой промышленности имеет свои особенности.

Система бюджетирования в газовой промышленности отличается спецификой отрасли, что выражено в решении следующих задач:

7. Максимизация финансовых результатов деятельности предприятий газовой промышленности страны за счет повышения объемов производства и продажи газа.

8. Финансирование текущей операционной деятельности.

9. Финансирование долгосрочных проектов, направленных на развитие нефтегазового производства, разработку новых месторождений, развитие производственной системы.

10. Разработка стратегий долгосрочного развития предприятий нефтегазового комплекса.

11. Оптимизация налоговых платежей.

12. Повышение качественных характеристик продукции нефтегазового комплекса.

В целом процесс бюджетирования включает 4 этапа, однако на усмотрение компании данный перечень может быть изменен в зависимости от целей и задач бюджетирования.

В качестве объекта исследования выбрана организация ПАО Газпром.

ПАО Газпром является одним из крупнейших нефтегазовых компаний мира по величине запасов, объемам добычи и рыночной капитализации. ПАО Газпром включает в себя головную организацию и множество дочерних компаний по всей России. ПАО Газпром является крупнейшим предприятием, на долю которого приходится основной объем добычи нефти и газа.

Основная нагрузка по осуществлению финансового планирования и бюджетирования в ПАО Газпром возложена на планово-аналитический отдел и частично на бухгалтерию.

Для регулирования деятельности ПАО Газпром, а также для прогнозирования дальнейшего развития, компания составляет бюджеты различной направленности.

В системе стратегического бюджетирования ПАО «Газпром» используется двухуровневая система стратегических целевых показателей

(СЦП), которая характеризуется достижением первостепенных задач в области производства, маркетинга, экономики, внутрикорпоративных процессов, инноваций и работы с кадрами.

ПАО Газпром в настоящее время составляет бюджеты на трехлетнюю перспективу. При этом предусмотрены различные этапы при осуществлении финансового и «нефинансового» бюджетирования. Выбор методики бюджетирования зависит от целей организации. Бюджеты в организации составляются на разных стадиях деятельности организации. Расчет бюджетов позволяет рассчитать экономию или потери при осуществлении тех, либо иных показателей.

В работе предложена система процесса бюджетирования, которая направлена на формирование полной и достоверной информации по основным группам показателей.

Бюджетирование необходимо осуществлять по центрам ответственности, что позволит детализировать деятельность компании.

Таким образом, трехуровневая система составления бюджетов позволяет сделать финансовый план более понятным и структурированным. Таким образом, ПАО Газпром целесообразно составлять различные бюджеты, что позволит спланировать конкретные направления деятельности.

Можно обозначить такие бюджеты как: бюджет продаж, бюджет запасов, бюджет производства, бюджет затрат на оплату труда, бюджет накладных расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов.

Можно отметить, что эффективная работа по разработке прогнозных бюджетов ПАО Газпром позволит повысить качество управления организацией и снизить возможные риски в будущем.

Оценка деятельности организации на основе системы бюджетов и анализ финансовых бюджетов ПАО Газпром за 2015-2017 годы показал, что предприятие эффективно осуществляет свою деятельность, является финансово устойчивым и платёжеспособным. Финансирование деятельности

в большей степени осуществляется за счет собственных средств, что снижает зависимость организации от внешних источников.

Список использованных источников

1. Андреев Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования / Р.Н. Андреев // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – № 3-11 (24). – С. 36-38.
2. Гасанов Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии / Г.И. Гасанов // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 1828-1833.
3. Боровяк С. Н. Бюджетирование - экономическая основа качества системы управления / С.Н. Боровяк, Н.В. Хмельницкая // Молодой ученый. – 2015. – №19. – С. 362-365.
4. Иванов О.К. Бюджетирование как элемент управления финансовыми ресурсами / О.К. Иванов // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.3. – С. 77.
5. Дрок Т. Е. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии / Т.Е. Дрок, Е.В. Коптева // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №5.1. – С. 121-124.
6. Колмыкова Е. С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / Е.С. Колмыкова // Молодой ученый. – 2014. – №3. – С. 456-458.
7. Дудка Е. С. Бюджетирование как метод эффективного планирования деятельности предприятия / Е.С. Дудка, Е.В. Натарева // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 351-357.
8. Ковалева Н.В. Организация процесса бюджетирования на предприятии / Потребительская кооперация. – 2017. – № 1 (56). – С. 36-41.
9. Габдуллина Г.К. Понятие и сущность бюджетирования на предприятии, виды и содержание бюджетов /Г.К. Габдуллина, Ф.М. Зиннурова // Современное общество и власть. – 2017. – № 2 (12). – С. 163-168.
10. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.

11. Иванова Н. Е. Особенности бюджетирования в строительной отрасли / Н.Е. Иванов, М.Э. Приступа // Молодой ученый. – 2017. – №14. – С. 360-363.
12. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособие 8-е изд., испр. и доп./ А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2012. – 700 с.
13. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. Пособие / Д.В. Лысенко. – М.: Инфра-М, 2016. – 320 с.
14. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2016. – 224 с.
15. Никулина Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учеб. пособие / Н.Н. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 511 с.
16. Буров А.В. Теоретико - методологические аспекты бюджетирования в зарубежной практике / А.В. Буров // Достижения науки и образования. – 2017. – № 6 (19). – С. 33-34.
17. Левушкина Н. В. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий / Н.В. Левушкина, Л.М. Макарова // Молодой ученый. – 2018. – №4. – С. 253-257.
18. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений: учеб. пособие / В.П. Савчук. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 176 с.
19. Габдуллина Г.К. Совершенствование механизма оценки деятельности корпоративных структур в регионе (монография) / Г.К. Габдуллина, А.Е. Яковлев. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 172 с.
20. Михель В.С. Финансовая стратегия промышленных корпораций: учеб. пособие / В.С. Михель. – М.: Терминал – книга, 2016. – 206 с.
21. Колесник Н. Ф. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии /Н.Ф. Колесник, А.М. Шведкова // Молодой ученый. –2013. – №11. – С. 357-359.

22. Пястослов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие / С.М. Пястослов. – М.: Академия, 2016. – 336 с.
23. Просветов Г.И. Финансовый менеджмент. Задачи и решения: учеб. пособие / Г.И. Просветов. – М.: АльфаПресс, 2015. – 340 с.
24. Финансовый анализ ПАО «Газпром» - [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Газпром». – URL: [http:// www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2017/](http://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2017/) (дата обращения: 17.04.2019).
25. Самсонов Н.Ф. Управление финансами. Финансы предприятий: учеб. пособие / Н.Ф. Самсонов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 364 с.
26. Бухгалтерская отчетность ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] // Краткий анализ финансовых результатов. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7736050003_pao-gazprom/ (дата обращения: 17.04.2019)
27. Ткаченко М.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М.Г. Ткаченко. – Комсомольск-на-Амуре: Амурский гуманитарно-педагогический университет, 2016. – 85 с.
28. Финансовый отчет ПАО «Газпром» - [Электронный ресурс] // Отчетность ПАО «Газпром» за 2017 г. – URL: http://www.gazprom.ru/f/posts/85/227737/gazprom_financial_report/ (дата обращения: 17.04.2019)
29. Прогнозирование и планирование на предприятии. - [Электронный ресурс] // Курс лекций для студентов по специальности Экономика и управление предприятием. – URL: http://edulib.pgta.ru/els/prognozirovanie_i_planirovanie_v_servise.pdf / (дата обращения: 26.04.2019)
30. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие / Н.Н. Селезнева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 639 с.
31. Селезнева Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации: учеб. пособие / Н.Н. Селезнева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 583 с.
32. Ронова Г.Н. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / Г.Н. Рогова. – М.: ЕАОИ, 2015. – 180 с.
33. Косорукова И.В. Экономический анализ: учеб. пособие / И.В.

Косорукова – М.: МФПУ «Синергия», 2016. – 432 с.

34. Финансовый словарь: [Электронный ресурс] // Информация о финансовых рынках. – URL: <http://www.finam.ru> / (дата обращения: 15.04.2019)

35. Петрова Е. С. Сущность бюджетирования в системе планирования / Е.С. Петрова// Молодой ученый. – - 2018. – №9. – С. 143-145.

36. Формы бухгалтерских документов [Электронный ресурс] // Справочная Правовая Система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 26.04.2019).

37. Финансовое планирование на предприятии: [Электронный ресурс] // Курс лекций для студентов по специальности Экономика. – URL: http://www.e-college.ru/ (дата обращения: 20.04.2019)

38. Левицкий М. Л. Организация финансово-экономической деятельности в образовательных учреждениях. Практическое пособие / М.Л. Левицкий, Т.Н. Шевченко. – М.: Владос, 2016. – 416 с.

39. Балакин М.В. Организация и планирование производства: учеб.пособие / М.В. Балакин, В.А. Рязанов - М.: Academia, 2018. –736 с.

40. Прогнозирование и планирование на предприятии: [Электронный ресурс] // Курс лекций для студентов по теме Прогнозирование и планирование экономики. – URL: http://edulib.pgta.ru/els/prognozirovanie_i_planirovanie_v_servise.pdf / (дата обращения: 20.04.2019)

41. Программы для финансового анализа: [Электронный ресурс] // Финансовый анализ, библиотека бизнес-планов, бюджетирование. – URL: <http://www.finanalys.ru/> (дата обращения: 20.04.2019)

42. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб пособие / В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 479 с.

43. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособие. /К.В. Балдиню – М.: Дашков и К, 2016. – 268 с.

44. Социальная ответственность ООО «Газпром газомоторное топливо»: [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Газпром

газомоторное топливо». – URL: <http://gazprom-gmt.ru/about/managers> / (дата обращения: 20.04.2019).