

## СПЕЦИФИКА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

В данной статье ставится задача показать суть и специфику бюджетирования на предприятиях нефтегазового комплекса. Перечислены и охарактеризованы основные процессы бюджетирования. Рассмотрены применяемые в нефтегазовых компаниях методы анализа бюджетов. На примере ООО «ИНК-СЕРВИС» представлен процесс бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли.

*Ключевые слова:* бюджетирование, управленческий учет, бюджет, бюджетный процесс, планирование, контроллинг, нефтегазовый комплекс.

В связи с ускорением развития нефтегазовой отрасли в России, усложнением экономических отношений и мировыми кризисными тенденциями управление финансами предприятий уже не представляется возможным без эффективного планирования хозяйственной и финансовой деятельности. Результатом усиления роли финансовой составляющей деятельности предприятий стало повсеместное внедрение особой методики управления финансами – бюджетирования.

Бюджетирование позволяет установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием денежных средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии [1, с. 71–74].

Подсистемой бюджетирования следует понимать технологию составления скоординированного по всем подразделениям плана работы предприятия при наличии ресурсных ограничений, базирующихся на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров посредством расчета экономических и финансовых показателей и индикаторов деятельности [2, с. 8].

При постановке на предприятиях нефтегазового комплекса системы бюджетирования традиционно решаются такие задачи:

- создание нового отдела или передача полномочий сотрудникам, которые будут непосредственно заниматься бюджетированием;
- подбор подходящих методов бюджетирования;
- определение форм и методов контроля за исполнением бюджета, назначение ответственных за контроль;
- поиск методов и способов для анализа отклонений фактических результатов от запланированных величин;
- выбор наилучшего программного обеспечения для автоматизации процессов бюджетирования.

---

\* Кархова Светлана Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления бизнесом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: 342428@mail.ru.

\*\* Рыбалко Ростислав Игоревич – магистрант кафедры экономики и управления бизнесом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: rybrost@mail.ru.

Для эффективного процесса бюджетирования необходимо структурировать расходы каждого подразделения предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО). Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты.

Работа сотрудника ЦФО заключается в сборе затрат планируемого периода, распределение данных затрат по месяцам, а также предоставление данных менеджерам финансово-экономического отдела, для совместного анализа и формирования бюджета.

Бюджетный процесс протекает через смену трех основных этапов:

- 1) планирование;
- 2) контроль;
- 3) оценка и анализ (см. рис. 1).



Рис. 1. Стадии бюджетного процесса

Этап планирования в бюджетном процессе фирм не менее важен, чем этапы контроля и оценки результатов. Внутрифирменное планирование можно рассматривать как создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, касающихся всех отделов, служб и подразделений организации и определяющих: стратегию, тактику и практику деятельности предприятия; прогноз развития внешнего окружения; цели функционирования, а также и другие системообразующие факторы [4, с. 68].

Контролирующую функцию на предприятиях осуществляет финансово-экономический отдел, рассчитывает ожидаемый результат деятельности бизнеса, а также реальность его достижения.

В нефтегазовом бизнесе используется два способа проведения контроля: наблюдение и документально-информационный способ.

Контроль через наблюдение осуществляется через общение контроллера со всеми участниками бюджетного процесса. Данный вид помогает выявить проблему и оперативно на нее отреагировать.

Документально-информационный способ контроля позволяет определить разрыв между бюджетными и фактическими показателями, оценить его, проанализировать и принять меры.

Заключительным этапом в процессе бюджетирования является оценка и анализ результатов. Сущность экономического анализа для целей бюджетирования составляет информационно-аналитическое обеспечение принимаемых управленческих решений [3, с. 13].

В бюджетировании в нефтегазовых отраслях применяются следующие методы анализа:

- сравнительный анализ – позволяет выразить характеристику изучаемого периода или явления через показатели другого временного отрезка;
- факторный анализ – это оценка влияния отдельных причин на результирующий показатель; данный метод анализа определяет обстоятельства, повлиявшие на изменение значений исследуемых показателей;
- трендовый анализ – заключается в сравнении каждой позиции бюджета с рядом предшествующих периодов, определение тенденции изменения затрат; данный анализ основывается на использовании корреляционного и регрессионного методов анализа;
- анализ план-фактных показателей – позволяет выявить требующие первоочередного внимания проблемные зоны предприятия, выявить непредусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого ЦФО организации, ответственного за исполнения определенного бюджета и его руководителей.

Бюджетирование представляет собой «информационную систему внутри-производственного управления, использующую определенные финансовые инструменты, называемые бюджетами» [2, с. 21].

Выделяют три основных бюджета предприятия:

- бюджет доходов и расходов (БДР) – это первый в числе документов основного бюджета, который позволяет управлять эффективностью компании, может измеряться такими показателями как прибыль и рентабельность;
- бюджет движения денежных средств (БДДС) – разрабатывается в целях управления денежными потоками, что предполагает определение источников их поступлений и направлений использования, выявление причин недостатка (избытка) денежных средств;
- бюджет по балансовому листу (Прогнозный баланс) – необходим для осуществления планирования и контроля за движением активов и пассивов предприятия, также используется для контроля финансовой устойчивости предприятия в будущем [5, с. 56].

Нефтедобывающие компании в Иркутской области уделяют бюджетированию особое внимание. В частности, бюджетирование применяется в региональной холдинговой компании ООО «Иркутская нефтяная компания» (ООО «ИНК») и в его дочерних компаниях, в том числе, ООО «ИНК-СЕРВИС». Основным видом деятельности ООО «ИНК-СЕРВИС» является бурение нефтяных, газовых и водозаборных скважин.

Финансово-экономическая служба (ФЭС) ООО «ИНК-СЕРВИС» отвечает за все бюджетные процессы на данном предприятии. Она осуществляет контроль и анализ бюджетов.

Финансово-экономическая служба включает в себя четыре отдела:

- отдел планирования, учета и анализа производственно-хозяйственной деятельности (ОПУ и АПХД);
- отдел по организации и контролю процессов бюджетирования (ОпоО и КПБ);

- сметный отдел (СО);
- отдел казначейских операций(ОКО) (см. рис. 2).

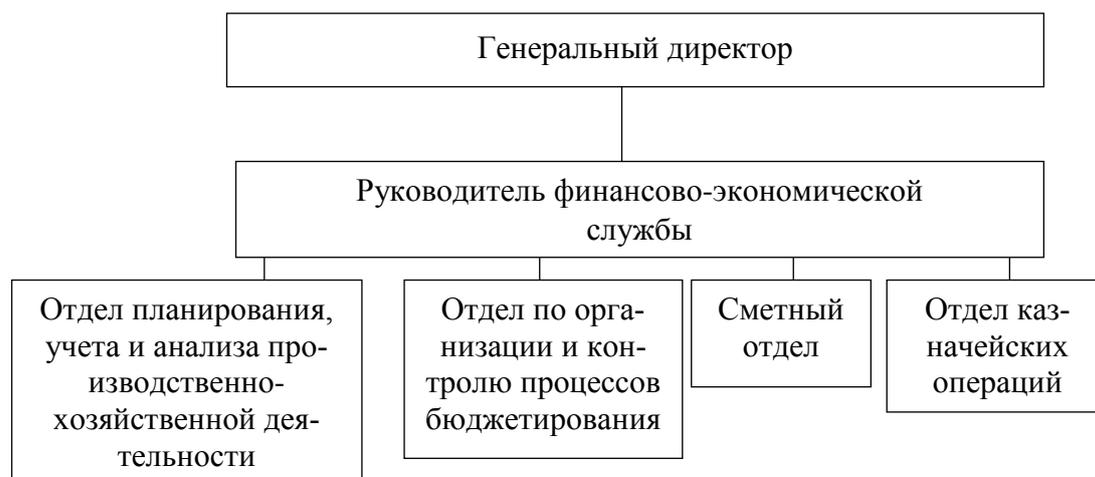


Рис. 2. Организационная структура финансово-экономической службы ООО «ИНК-СЕРВИС»

Функциями отдела планирования, учета и анализа производственно-хозяйственной деятельности являются:

1) планирование работы на предприятии, направленной на организацию рациональной хозяйственной деятельности в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы предприятия;

2) составление среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности (бизнес-планов) предприятия;

3) доведение плановых заданий до подразделений предприятия;

4) составление нормативных калькуляций услуг по эксплуатационному и разведочному бурению для заказчика ООО «ИНК» и контроль за внесением в них текущих изменений планово-расчетных цен на основные виды сырья, материалов и полуфабрикатов, используемых в производстве, сметной калькуляции товарной продукции;

5) проведение комплексного экономического анализа всех видов деятельности предприятия и разработка мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов;

6) контроль за выполнением ЦФО предприятия плановых заданий.

Отдел по организации и контролю процессов бюджетирования выполняет следующие задачи:

1) прием заявок (планов, бюджетов) от подразделений;

2) анализ заявок (планов, бюджетов) на предмет обоснованности и соответствия нормативным затратам;

3) согласование заявок (планов, бюджетов);

4) формирование прогнозных планов и бюджетов компании – прогнозного баланса, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и т. д.;

5) консолидация планов и бюджетов подразделений;

6) утверждение планов и бюджетов подразделений;

7) контроль исполнения заявок, планов, бюджетов;

8) анализ исполнения заявок (планов, бюджетов).

Основной задачей сметного отдела ООО «ИНК-СЕРВИС» является подготовка и оформление договоров-подрядов на капитальное строительство с заказчиками, субподрядными и другими организациями. Функциями отдела являются:

1) контроль за правильностью расчетов с заказчиками и субподрядными организациями по выполненным строительно-монтажным работам согласно заключенным договорам;

2) проверка и согласование передаваемой заказчиками сметной документации, калькуляций стоимости материалов, транспортных схем и т.п.;

3) организация с участием других отделов работы по составлению планово-расчетных цен на строительные материалы и конструкции, на транспорт, коммунальное и другое обслуживание, а также отпускных цен на продукцию, изготавливаемую предприятиями строительной организации;

4) организация претензионной работы по взысканию пени и штрафов при нарушении заказчиками, субподрядными организациями или поставщиками договорных обязательств;

5) участие в работе по оформлению финансирования объектов собственного строительства.

Задачей отдела казначейских операций предприятия является управление денежными средствами компании. К функциям, выполняемым отделом казначейских операций, относятся:

1) финансовое планирование;

2) управление структурой активов и пассивов;

3) управление привлечением и размещением денежных средств;

4) управление кредитной политикой компании;

5) управление финансовыми рисками.

Еще одной особенностью бюджетного процесса в ООО «ИНК-СЕРВИС» является первоочередное формирование бюджета дохода и расходов, а не бюджета движения денежных средств или бюджета поставок. Данная постановка управленческого учета позволяет более детально отследить расходы предприятия по местам возникновения затрат (см. рис. 3).

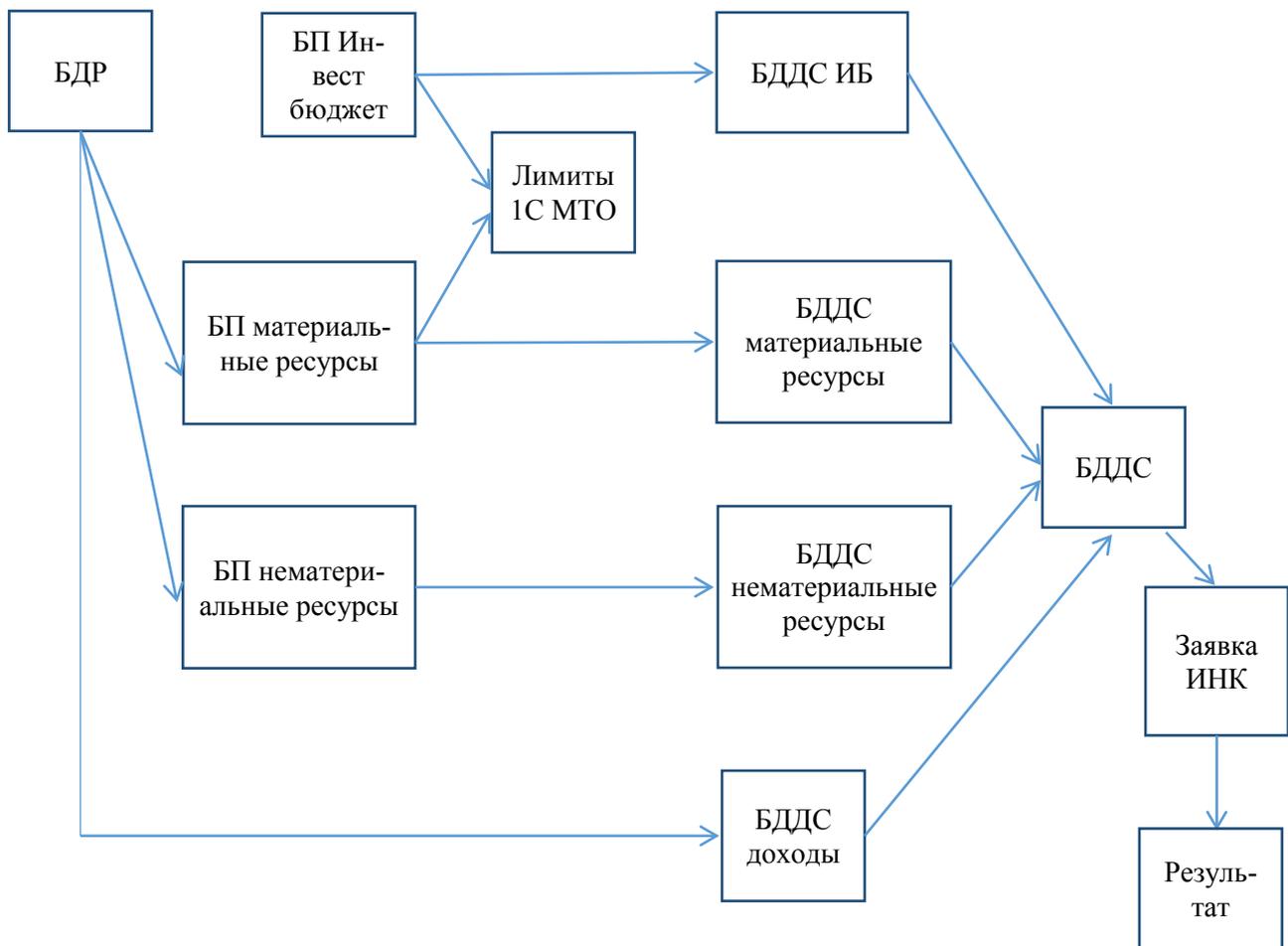


Рис. 3. Схема бюджетного процесса ООО «ИНК-СЕРВИС»

При формировании годового плана все ЦФО должны соблюдать принципы, сроки, порядок и условия бюджетного процесса. Порядок и сроки формирования, согласования и утверждения БДР устанавливаются приказом по ООО «ИНК-СЕРВИС» и доводятся до руководителей ЦФО.

Руководители ЦФО на основе планов-графиков строительства скважин, согласованных ООО «ИНК», формируют бюджеты ЦФО, ответственные лица за бюджеты в ОПУ и АПХД проверяют и анализируют предоставленную информацию, выдают ответственным исполнителям ЦФО рекомендации, требования по предоставлению дополнительных расчетных и аналитических данных, необходимых для корректной оценки уровня планируемых расходов.

После согласования бюджетов ЦФО руководителем ФЭС, проект БДР предоставляется ОПУ и АПХД в ОКО для формирования БДДС.

Для формирования БДДС отдел казначейский операций на основе БДР формирует бюджеты поставок. В бюджете поставок нематериальных ресурсов отражаются планируемые услуги, бюджет поставок материальных ресурсов формируется на основе необходимого сырья и материалов, а также оборудования не входящего в инвестиционный бюджет. В инвестиционном бюджете отражаются основные средства и оборудование дороже 40 тысяч рублей.

Проект БДР должен быть представлен директором ФЭС на рассмотрение директору ООО «ИНК-СЕРВИС» с приложением анализа, выводов, предложе-

ний. После согласования с руководителем БДР предоставляется на рассмотрение и утверждение в ООО «ИНК».

Контроль за исполнением утвержденного БДР осуществляется ежемесячно; подготовкой и исполнением фактических данных занимается отдел планирования, учета и анализа производственно-хозяйственной деятельности. В случае превышения фактического БДР над плановым ОПУ и АПХД запрашивает у руководителя ЦФО пояснения с указанием причин возникновения отклонений. Данные фактического БДР используются при экономическом анализе деятельности общества, а также для планирования следующих периодов.

Таким образом, использование бюджетирования в деятельности компании – необходимое условия успеха бизнеса. Развитие системы бюджетирования в организациях нефтегазовой отрасли позволяет устранить серьезные недостатки, а следовательно, может оказать существенное влияние на эффективное управление экономическими процессами, что снизит возможные риски и улучшит финансовые показатели деятельности компаний.

### **Список использованной литературы**

1. Батрин Ю.Д. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий : монография / Ю.Д. Батрин, П.А. Фомин. – М. : Высшая школа, 2002. – 286 с.

2. Бюджетирование: теория и практика : учеб. пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. – М. : КНОРУС, 2016. – 407 с.

3. Ветрова Л.Н. Бюджетирование – фундамент стратегии развития организации / Л.Н. Ветрова // Все для бухгалтера. – 2008. – С. 46–61.

4. Паршутина И.Г. Бюджетное планирование как элемент системы внутрифирменного планирования промышленных предприятий / И.Г. Паршутина, О.А. Шапорова, Е.А. Тюхова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2013. – № 4. – С. 67–77.

5. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа / А.Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.