

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А. Васильева А.В. Васильева
« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Оптимизация системы бюджетирования ООО «Транснефть-Восток»

Исполнитель
студент группы 672 - об

[подпись] 19.06.2020
(подпись, дата)

П. В. Лепинских

Руководитель
доцент, к.э.н.

А. Васильева 19.06.2020
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

А. Васильева 19.06.2020
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Н. Николаева - 19.06.2020
(подпись, дата)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДЕНО
Зав. кафедрой
А.В. Васильева А.В. Васильева
«09» 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Лепинских Павла Витальевича

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Оптимизация системы бюджетирования ООО «Транснефть-Восток»» (утверждена приказом от 14.04.2020, № 711-уч)
2. Срок сдачи студентом законченной работы: 19.06.2020 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: электронные ресурсы, учебные пособия, бухгалтерская (финансовая) отчетность.
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические основы бюджетирования в корпорациях нефтегазового сектора экономики. 2. ООО «Транснефть-Восток» и его роль в корпорации ПАО «Транснефть». 3. Методические основы внедрения бюджетирования и регламент его осуществления.
5. Перечень материалов приложения: А-Сведения о юридическом лице Общество с ограниченной ответственностью «Транснефть-Восток». Б-Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности ООО "Транснефть - Восток" за 2019 год в сфере оказания услуг по транспортировке нефти по магистральным нефтепроводам. В- Бухгалтерский баланс ООО «Транснефть-Восток» на 31 декабря 2017, 2018, 2019 гг. Г- Отчет о финансовых результатах ООО Транснефть-Восток за 2019 год. Д-Отчет о движении денежных средств ООО «Транснефть-Восток» за 2019 год. Е- Сравнение возможностей российских и западных ERP-систем

6. Консультант по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): доцент, к.э.н. Васильева Анжелика Валерьевна

7. Дата выдачи задания: 09.04.2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, к.э.н., заведующая кафедрой экономики и менеджмента организации

(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 09.04.2020


(подпись студента)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной
организации»

программы «Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« _____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Оптимизация системы бюджетирования ООО «Транснефть-Восток»

Исполнитель

студент группы 672 - об

(подпись, дата)

П. В. Лепинских

Руководитель

доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по

экономической части

доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная бакалаврская работа содержит 109 страниц, 30 рисунков, 16 таблиц, 56 использованных источников, 6 приложения.

ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫЕ НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ,
УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ, БЮДЖЕТ, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, СИСТЕМА
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ,
ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Объектом исследования является ООО «Транснефть –Восток».

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

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

Разработаны методические подходы и практические рекомендации формирования и использования технологии бюджетирования в целях повышения эффективности функционирования компании. Проведен комплексный финансово-экономический анализ, охарактеризована система бюджетирования ООО «Транснефть –Восток».

Область применения: результаты изучения теоретических разработок и конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы в практической деятельности на предприятиях нефтегазовой отрасли при осуществлении практической деятельности в сфере формирования и совершенствования системы бюджетирования.

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

совершенствованию.

Во введении обоснована актуальность выбора темы, поставлены цель и задачи исследования, охарактеризованы методы исследования и источники информации.

Глава первая раскрывает общие вопросы, теоретические аспекты бюджетирования на предприятии.

В главе второй рассмотрена характеристика и финансовое положение ООО «Транснефть-Восток», механизм реализации бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли.

Глава третья имеет практический характер и на основе отдельных данных делается анализ современного состояния, а также делается анализ перспектив и тенденций развития процесс управления затратами .

По результатам исследования вскрыты ряд проблем, имеющих отношение к рассматриваемой теме, и сделаны выводы о необходимости дальнейшего изучения/улучшения состояния вопроса.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
1. Теоретические основы бюджетирования в корпорациях нефтегазового сектора экономики	13
1.1. Особенности планирования и формирования финансовых ресурсов	13
1.2. Особенности, принципы и организационные структуры магистрального трубопроводного транспорта в России	21
1.3. Бюджетирование в реализации финансовой стратегии корпораций в нефтегазовой сфере экономики. (на примере магистрального трубопроводного транспорта)	25
2. ООО «Транснефть-Восток» и его роль в корпорации ПАО «Транснефть»	43
2.1. Краткая характеристика деятельности государственной корпорации ПАО «Транснефть». (материнская компания-1 уровень)	43
2.2. Краткая организационно экономическая характеристика ООО «Транснефть-Восток» (дочернее общество-2 уровень)	48
2.2.1. Организация деятельности ООО «Транснефть –Восток»	48
2.2.2. Оценка финансового состояния ООО «Транснефть-Восток»	56
2.2.3. Операционная деятельность ООО «Транснефть-Восток»: доходы, расходы, налоги	60
3. Методические основы внедрения бюджетирования и регламент его осуществления	64
3.1. Анализ сложившейся системы бюджетирования ООО «Транснефть –Восток»	64
3.2. Предложения по совершенствованию учетно-аналитической	

работы, направленные на совершенствование управления и снижение затрат	89
3.2.1. Обоснование предложений по внедрению комплексной интегрированной информационной системы управления хозяйственной деятельности предприятия на базе продуктов компании SAP SE	89
3.2.2. Энергетическая политика ООО «Транснефть-Восток» как фактор снижения затрат в системе управления	97
Заключение	102
Библиографический список	105
Приложение А Сведения о юридическом лице Общество с ограниченной ответственностью «Транснефть- Восток»	110
Приложение Б Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности ООО "Транснефть - Восток" за 2019 год в сфере оказания услуг по транспортировке нефти по магистральным нефтепроводам	112
Приложение В Бухгалтерский баланс ООО «Транснефть- Восток» на 31 декабря 2017, 2018, 2019 гг.	114
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ООО Транснефть-Восток за 2019 год.	118
Приложение Д Отчет о движении денежных средств ООО «Транснефть-Восток» за 2019 год	120
Приложение Е Сравнение возможностей российских и западных ERP-систем	124

ВВЕДЕНИЕ

Нефтяная промышленность России является стратегическим форпостом страны, основой стабильности и базисом для развития современной экономики. Государство, являясь собственником месторождений нефти и газа, беспокоясь о наиболее эффективном их использовании, обязано реализовывать основные принципы государственной политики в вопросах эксплуатации и развития основного вида транспорта для указанных энергетических ресурсов - систем магистрального трубопроводного транспорта.

Основными принципами такой политики являются:

- неделимость сложившихся систем магистрального трубопроводного транспорта, а также транспортных систем, которые будут образовываться в перспективе. Такой принцип обуславливается необходимостью обеспечения надежного и бесперебойного предоставления услуг по транспортировке продукции, безопасного и эффективного функционирования указанных систем.

Это обуславливает необходимость освоения методов и средств управления, составной частью которых является система стратегического и финансового планирования, управленческого учета, а одним из основных элементов этой системы является бюджетирование. Бюджетирование является одним из важнейших факторов коммерческого успеха, так как помогает менеджерам функциональных подразделений лучшим образом уяснить и исполнить поставленные перед ними задачи, оценить возможности по их достижению в установленные сроки, своевременно внести требуемые коррективы, а также обеспечить программу производства необходимыми ресурсами. Этим и можно объяснить актуальность темы. Необходимость реализации этой проблемы определила цель , задачи выпускной квалификационной работы и перечень рассматриваемых вопросов

Цель и задачи исследования Мы ставим себе целью проанализировать сложившуюся систему управления расходами, являющуюся важнейшей составляющей системы стратегического управления финансами предприятия, в

том числе в отдельном хозяйственном подразделении (места практики) и выработать рекомендации по её совершенствованию.

Целью ВКР является внедрение системы бюджетирования ООО «Транснефть-Восток».

Для достижения цели в ходе работы были сформулированы следующие **задачи**:

- 1) проанализировать теоретические основы процесса бюджетирования;
- 2) рассмотреть методологические основы и особенности внедрения бюджетирования на предприятии нефтегазовой отрасли;
- 3) проанализировать деятельность и финансовое состояние ООО «Транснефть–Восток»;
- 4) исследовать систему бюджетирования ООО «Транснефть –Восток»;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования для ООО «Транснефть-Восток».

Хронологический период исследования. Для решения вышеперечисленных задач используется годовая финансовая и бухгалтерская отчетность ООО «Транснефть-Восток» за 2017-2019 гг.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования в работе является деятельность (процесс) предприятия ООО «Транснефть-Восток» по управлению расходами и финансовому обеспечению операционной и инвестиционной деятельности. Предметом исследования в работе процесс управления расходами с учетом особенностей внутренней и внешней среды предприятия., которое является

Методика экономических исследований.В процессе изучения и обработки материалов применяются выполнения ВКР планируется использовать такие методы как следующие методы экономических исследований: экономический, монографический, экономико-математический, расчетно-конструктивный; а так же используются основные методы экономического анализа, такие как: балансовый метод и так далее.

Методологическая и техническая основа исследования.

Методологической и технической основой для написания ВКР курсовой работы послужили: Федеральный закон о бухгалтерском учете; Положение по введению бухгалтерского учета и отчетности в РФ; Постановления Правительства РФ и инструктивные материалы по изучаемым вопросам; учебная литература и труды отечественных и зарубежных ученых.

Помимо выше перечисленного в данной работе будет уделено внимание оценке ситуации на рынке нефти с учетом ее поставок внутренним и внешним потребителям, внутренних и мировых цен на сырую нефть и утвержденных тарифов на перекачку нефти.

Новизна исследования и его практическая значимость. Высокая значимость и недостаточная практическая разработанность проблемы управления расходами определяют несомненную новизну данного исследования.

Разработка методических подходов и практических рекомендаций формирования и использования технологии бюджетирования на вновь введенных объектах (например НПС-21 «Сковородино») в целях повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, на наш взгляд, может иметь характер новизны исследования

Практическая значимость исследования определяется тем, что реализация разработанных в работе предложений и рекомендаций по управлению расходами позволит получить экономический эффект. (это не диссертация, новизна не нужна)

Структура работы. Работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, основную часть, состоящую из 3 глав, заключение, библиографический список и приложения.

Во введении обоснована актуальность выбора темы, поставлены цель и задачи исследования, охарактеризованы методы исследования и источники информации.

Глава первая раскрывает общие вопросы, теоретические аспекты бюджетирования и их особенности в системе магистрального трубопроводного

транспорта.

В главе второй рассмотрена характеристика деятельности контролируемой Российской Федерацией корпорации ПАО Транснефть и анализируется финансовое положение одного из основных дочерних предприятий-ООО «Транснефть-Восток», механизм реализации процессов бюджетирования на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Глава третья носит практический характер и на основе материалов преддипломной практики дается оценка сложившейся ситуации и предлагаются мероприятия, дается их обоснование, направленное на повышение эффективности деятельности ООО «Транснефть-Восток» отдельных данных делается анализ современного состояния, а также делается анализ перспектив и тенденций развития процесса управления затратами.

Обозначения и сокращения:

- АИС - автоматизированная информационная система;
- АК - акционерная компания;
- АСКИД - автоматизированная система контроля исполнения договоров;
- АСКУЭ - автоматизированная система коммерческого учета электроэнергии;
- АУП, АУП ПМН - аппарат управления;
- БДДС – бюджет движения денежных средств;
- БДР – бюджет доходов и расходов;
- БК – бюджетный комитет;
- ВГО – внутригрупповые обороты;
- ВРГ – временная рабочая группа;
- ВСТО – «Восточная Сибирь – Тихий Океан»;
- ГПО – график погашения обязательств;
- КГН – консолидированная группа налогоплательщиков;
- КИС БП – корпоративная информационная система «Бюджетный

пакет»;

— КИИСУ - Комплексная Интегрированная Информационная Система Управления

— КИС КХД – Корпоративная информационная система корпоративного хранилища данных;

— КР – капитальный ремонт;

— МНП - система магистральных нефтепроводов;

— МТР – материально-технические ресурсы;

— НПС - нефтеперекачивающая станция;

— ЛПДС - линейно-производственная диспетчерская;

— ОМТС - отдел материально-технического снабжения;

— ОС - основные средства;

— ОБП – отдел бюджетного планирования;

— ОСТ – организации системы «Транснефть»;

— ПБУ – положение по бухгалтерскому учету;

— РБП - расходы будущих периодов;

— РНУ - районное нефтепроводное управление;

— РЭН – ремонтно-эксплуатационные нужды;

— ТПиР – техническое перевооружение и реконструкция;

— ФО – финансовый отдел;

— ФСТ РФ - федеральная служба по тарифам Российской Федерации;

— ФЦО – функциональный центр ответственности;

— ЦБПО - центральная база производственного обслуживания;

— ЦО - центр ответственности (термин определен в Положении о бюджетировании АК «Транснефть»);

— ЦР - центр расходов (термин определен в Положении о бюджетировании ПАО «Транснефть»);

— ЦФО - центр финансовой ответственности (термин определен в Положении о бюджетировании АК «Транснефть»);

- ЦФО – количество центров финансовой ответственности;
- SAP BO FC SAP – Business Objects Financial Consolidation;
- SAP BO IC SAP – Business Objects Intercompany;
- SAP ERP - Enterprise Resource Planning - Система Планирования
Ресурсов Предприятия компании SAP SE.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОРПОРАЦИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

1.1 Особенности планирования и формирования финансовых ресурсов корпораций нефтегазового сектора экономики.

В настоящее время в РФ работают несколько вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК):

- «Транснефть», «Сургутнефтегаз», «Роснефть», «Газпромнефть», ПАО «Газпром» и другие;

- ряд государственных региональных нефтяных компаний: «Башнефть», «Транснефть» и другие;

- большое число небольших специализированных предприятий (ООО) и компаний, связанных с добычей нефти и газа, транспортом нефти и нефтепродуктов, переработкой нефти и газа, реализацией нефтепродуктов, бурением и другими видами деятельности;

- сервисные компании.

Их характеристики представлены в таблице 1¹.

Для вертикально интегрированных компаний характерен высокий уровень централизации в области: - формирования стратегии развития; - формирования финансовых потоков; - управления инновационной деятельностью; - реализации продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

Компании работают как единый комплекс, акционерный капитал сформирован в целом для компании. В целом для компании привлекаются финансовые ресурсы на фондовых рынках, как российских, так и зарубежных. Долгосрочные кредиты, необходимые для развития, также привлекаются материнской компанией.

¹ Кутуков С.Е. Информационно-аналитические системы магистральных трубопроводов. - М.:СИП РИА, 2002. – 324 с.

Таблица 1 – Характеристики ВИНК

Виды структуры	Основные характеристики структуры
ВИНК-холдинг	1. В состав входят ряд компаний. 2. Централизованно: - стратегия развития; - стратегия развития; - формирование финансовых ресурсов; - инновационная деятельность.
ВИНК-корпорация	1. Работа всех структурных единиц компании на основе «единой акции», превращение дочерних обществ в общества с ограниченной ответственностью. 2. Централизация на уровне материнской компании: - формирование стратегии развития; - финансовых потоков и ресурсов; - инновационная деятельность. Внешнеэкономическая деятельность: - реализация нефти, нефтепродуктов и др.
Независимая нефтяная(газовая) компания, по добыче нефти(газа). Мини-НПЗ и др.	Формирование и финансирование всех видов деятельности осуществляют самостоятельно
Независимые сервисные компании(бурение, разведка и др.)	
Общества с ограниченной ответственностью, не входящие в ВИНК	

Предприятия – общества с ограниченной ответственностью не имеют акционерного и эмиссионного дохода, не выпускают облигаций, их выход на финансовый рынок ограничивается.

Формирование их финансовых ресурсов происходит за счет собственных ресурсов, полученных в процессе производственной деятельности, и в порядке перераспределения финансовых ресурсов в компании в целом. Последние связаны в основном с финансированием развития производства.

В ООО основной источник поступления финансовых средств – реализация продукции, работ и услуг внутри компании, а также продажи выбывших основных фондов и других материальных активов. Доход от финансовых операций такое предприятие может получить при работе с векселями, валютой и другими краткосрочными финансовыми активами, а также от участия в работе других предприятий.

Согласно этим схемам ООО «Нефтедобыча» добытую нефть продает

внутри компании подразделению, занимающемуся реализацией нефти: собственным нефтеперерабатывающим предприятиям (НПЗ) на товарных биржах и экспорт. НПЗ покупает нефть у бизнес-единицы, реализующей нефть, перерабатывает и продает бизнес-единице, занимающийся реализацией нефтепродуктов на внутреннем и внешнем рынках.

Финансовые ресурсы этих бизнес-единиц будут складываться из:

- оплаты продукции внутренними подразделениями, занимающимися реализацией;
- амортизационных отчислений, предусмотренных в затратах;
- средств, привлеченных с банковского и фондовых рынков в пределах стратегического плана материнской компании;
- краткосрочных заемных средств.

Внутри компании образуется достаточно сложная структура денежных потоков, так как образуется внутренний денежный оборот.

Денежные потоки централизованы. Выручка от продаж продукции, работ и услуг поступает через специально созданные дочерние предприятия.

Таким образом, для нефтегазовых компаний характерна централизация финансовых ресурсов, формирование и централизация денежных потоков.

Примерная схема денежных потоков представлена на рисунке 1. Стратегический менеджмент как комплексная система управления корпорацией предусматривает формирование и решение пяти основных проблем: формулировку миссии и видения, определение целей и задач, разработку стратегии, учет, контроль и корректировку (при необходимости) принятых решений

Центральным звеном в этой системе являются разработка и реализация стратегии.

Стратегия как основной элемент комплексной системы способствует решению глобальных целей и задач, успешной конкуренции, эффективному использованию активов, производственных и финансовых ресурсов, обеспечивает присвоение компании более высокого рейтинга за счет

укрепления позиции на рынке.

Финансовая стратегия – один из видов функциональной стратегии компании, обеспечивающий ее развитие, устойчивость и безопасность работы.

Финансовая стратегия – это финансовая политика компании на долгосрочную перспективу, определяющая способы максимизации дохода, устойчивые темпы развития, общий объем необходимых и возможных финансовых средств, их состав, источники финансирования, стоимость и эффективность использования.

В общей стратегии корпорации финансовая стратегия занимает особое место, так как финансовые отношения пронизывают всю ее деятельность.

От наличия, величины и эффективности использования финансов зависят:

- выполнение миссии и долгосрочных целей компании;
- достаточность финансирования всех видов деятельности самой компании и ее структурных единиц;
- устойчивость и безопасность деятельности;
- устойчивые темпы развития (УТР);
- стоимость компании, ее рейтинг, рыночная оценка (стоимость) привлекаемых ресурсов, показатели дохода и доходности.

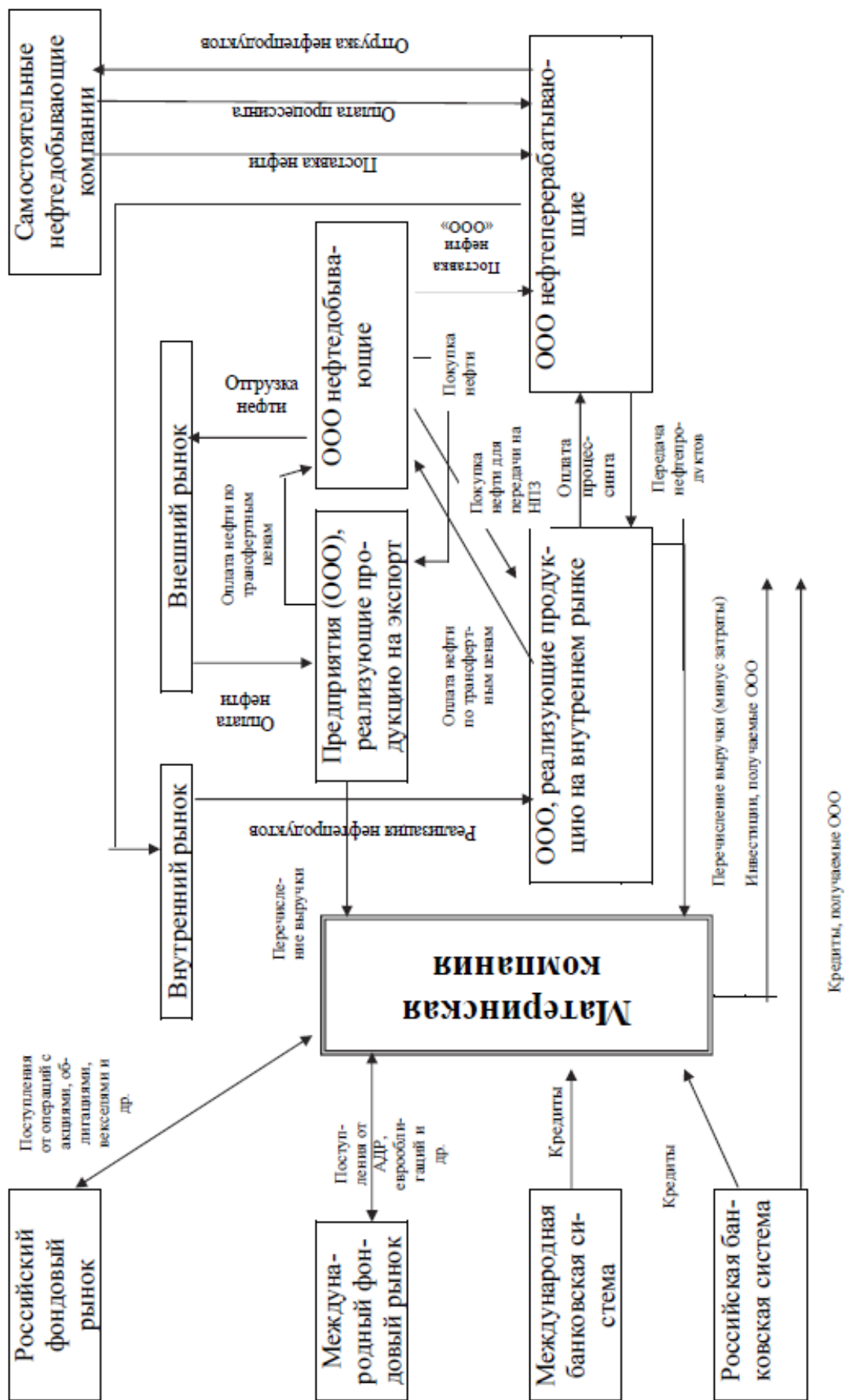


Рисунок 1 - Примерная схема финансовых потоков нефтегазовых корпораций

Нефтегазовые компании по своей структуре – сложные структурные объекты, включающие все стадии производства начиная от геологии, добычи и заканчивая реализацией нефти, газа, нефтепродуктов, продуктов нефтехимии и другие. Поэтому управление финансовой деятельностью имеет ряд иерархических ступеней (рисунок 2).



Рисунок 2 - Соотношение финансовых стратегий в корпоративном секторе

[13]

Корпоративная финансовая стратегия – это общая финансовая стратегия компании. Она разрабатывается материнской компанией как единый документ, на основе которого верхний уровень управления определяет финансирование своих структурных подразделений и проектов. Материнская компания определяет величину финансовых ресурсов, их стоимость, структуру и направление использования.

Вертикально интегрированные компании разрабатывают консолидированную финансовую политику, позволяющую упорядочить финансовые потоки и направить их в соответствии с выработанными приоритетами на ее развитие, обеспечивая тем самым более эффективное использование финансовых средств.

Финансовая стратегия по секторам – это стратегия среднего уровня управления по таким видам деятельности, как геология, добыча нефти и газа,

переработка нефти и газа, реализация нефти, газа, нефтепродуктов и производство необходимых услуг.

Финансовая стратегия бизнес-единиц – это финансовая стратегия конкретных производственных объектов – обществ с ограниченной ответственностью (ООО).

Финансовая стратегия по отдельным проектам необходима для крупных проектов, реализация которых часто осуществляется на основе проектного финансирования, лизинга или контрактных форм.

Процесс разработки и реализации финансовой стратегии по уровням управления приведен на рисунке 3.

Разработка финансовой стратегии – прерогатива материнской компании. Материнская компания определяет:

- общую финансовую стратегию;
- финансовую стратегию по структурным подразделениям;
- финансовую стратегию по отдельным проектам.

Для каждой структурной единицы материнская компания:

- определяет общее количество финансовых средств, их состав, источники финансирования, способы и условия предоставления;
- разрабатывает оптимальную структуру финансовых средств и их стоимость;
- составляет планы распределения финансовых средств по структурным единицам и проектам.

Бизнес-единицы участвуют в разработке своей финансовой стратегии на стадии ее формирования, давая свои предложения, а также обеспечивают их реализацию. В конечном итоге бизнес-единицами с расшифровкой по объектам утверждаются:

- требуемая величина инвестиций;
- источники и способы привлечения финансовых средств;
- способы реализации общей стратегии компании по структурным подразделениям и проектам.

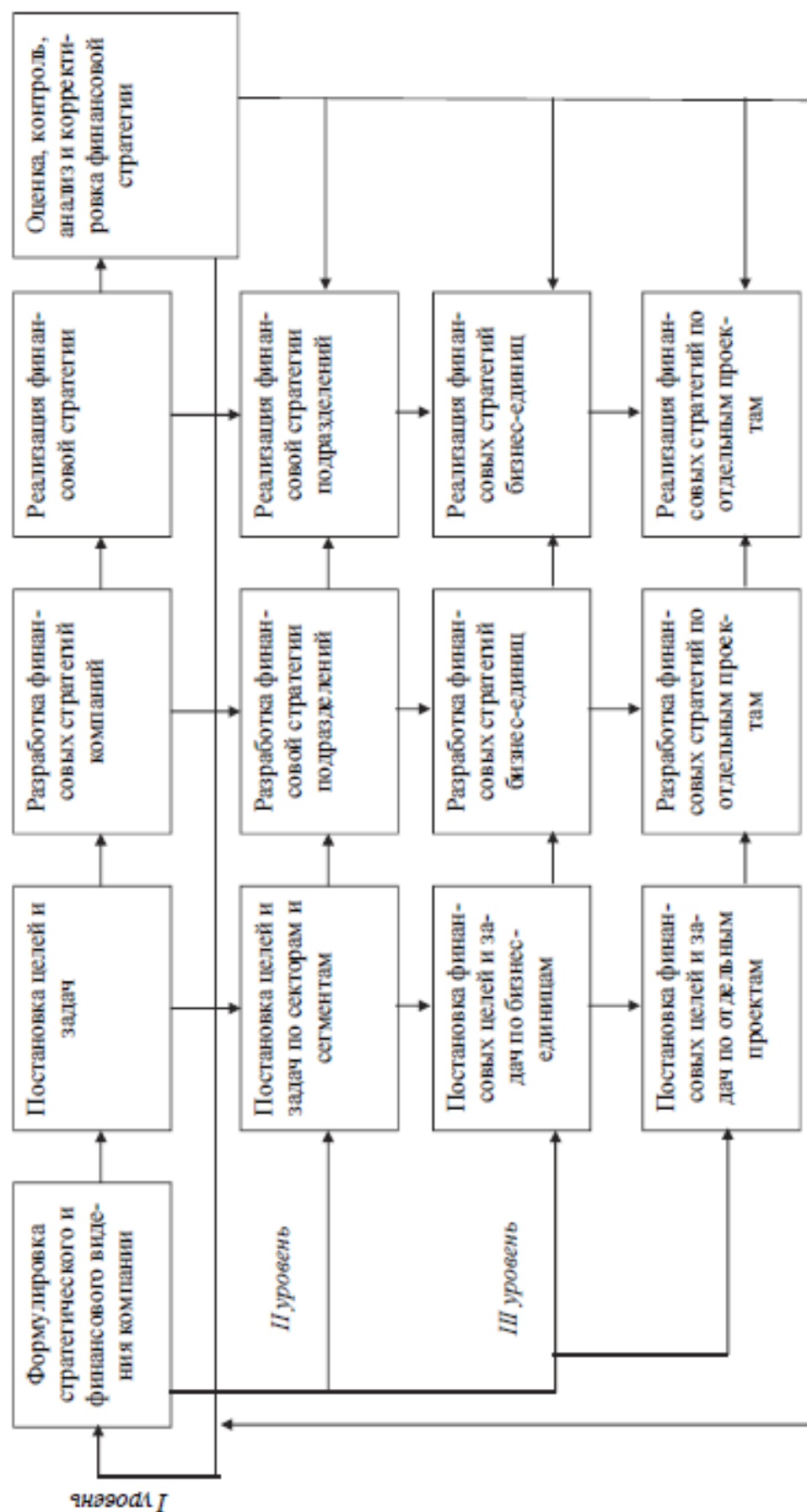


Рисунок 3 - Схема разработки и реализации финансовой стратегии по уровням управления [18]

Процесс разработки и реализации финансовой стратегии тот же, что и при разработке общей стратегии компании: формулировка видения, целей, подцелей, задач и способов их реализации (таблице 2).

Таблица 2 - Схема разработки финансовой стратегии и ее реализации [13]

Этапы разработки	Содержание этапов
Видение	Общее видение для компании
Стратегический анализ	Традиционный анализ динамики и факторов изменения показателей. Ситуационный анализ. SWOT-анализ, матричный и портфельный анализы и др.
Формулировка целей, подцелей и задач	Общая цель финансовой составляющей. Подцели по видам деятельности и ресурсам. Подцели по структурным подразделениям
Разработка финансовой стратегии	Разработка стратегии по целям и подцелям. Разработка стратегии по структурным подразделениям. Разработка по видам деятельности. Разработка стратегических карт.
Реализация стратегии	Разработка планов, прогнозов, бюджетов. Создание системы сбалансированных показателей. Определение угроз и безопасности.
Мониторинг	Создание обратной связи и системы корректировки планов, прогнозов и бюджетов.

1.2 Особенности, принципы и организационные структуры магистрального трубопроводного транспорта в России

Системы магистрального трубопроводного транспорта имеют важнейшее значение для экономического состояния страны, для ее дальнейшего развития. По этой причине в организационную структуру систем магистрального трубопроводного транспорта заложены принципы единства и централизованного управления. Государство, являясь собственником месторождений нефти и газа, беспокоясь о наиболее эффективном их использовании, обязано реализовывать основные принципы государственной политики в вопросах эксплуатации и развития основного вида транспорта для указанных энергетических ресурсов - систем магистрального трубопроводного транспорта.

Основными принципами такой политики являются:

- неделимость сложившихся систем магистрального трубопроводного транспорта, а также транспортных систем, которые будут образовываться в перспективе. Такой принцип обуславливается необходимостью обеспечения надежного и бесперебойного предоставления услуг по транспортировке продукции, безопасного функционирования указанных систем;
- государственная поддержка создания, функционирования и развития систем магистрального трубопроводного транспорта;
- формирование ценовой (тарифной) политики в сфере услуг по транспортировке продукции системами магистрального трубопроводного транспорта, осуществление налоговой политики;
- обязательное владение Российской Федерации контрольным (блокирующим) пакетом акций любой системы магистрального трубопроводного транспорта, расположенного на территории Российской Федерации;
- установление недискриминационного доступа к системам магистрального трубопроводного транспорта для независимых организаций, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации по добыче, производству и поставкам соответствующей продукции;
- обеспечение промышленной и экологической безопасности функционирования объектов магистрального трубопроводного транспорта.

Министерство энергетики Российской Федерации (Минэнерго России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере топливно-энергетического комплекса, в том числе по вопросам магистральных трубопроводов нефти, газа и продуктов их переработки, а также функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере производства и использования топливно-энергетических ресурсов [13].

Нефтяная промышленность России является стратегическим форпостом

страны, основой стабильности и базисом для развития современной экономики. Среди таких компаний находится и ПАО «Транснефть» - российская транспортная монополия, включающая сеть магистральных нефтепроводов, нефтепродуктопроводов, резервуарных парков, пунктов налива, слива и перевалки нефти и продуктов её переработки – это интегрированная система предприятий с централизованным управлением, осуществляемым ПАО «Транснефть» [3].

Представители государства в органах управления компанией определяют стратегические направления ее развития и осуществляют контроль производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

В Совет директоров компании входят независимые директора, при Совете директоров созданы специализированные комитеты, принято Положение о процедурах внутреннего контроля [25,50].

Так министр энергетики РФ - Председатель Совета директоров ПАО «Транснефть».

В составе независимых директоров компании:

- Управляющий директор компании «Норд Стрим АГ» (Nord Stream AG) (Швейцария);
- Помощник Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации;
- Заместитель генерального директора АО «КТК-Р» по связям с Правительством Российской Федерации;
- Ректор АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка»;
- Председатель Совета директоров ПАО «Совкомфлот», - Председатель правления, президент ПАО «Транснефть»;
- Специальный представитель Президента Российской Федерации по международному сотрудничеству в Арктике и Антарктике [22,38].

ПАО «Транснефть» и её дочерние общества располагают крупнейшей в мире системой нефтепроводов длина которой составляет 50 тыс.км, а также сетью нефтепродуктопроводов, длиной 20 тыс. км., более 500 насосных

станций, свыше 20 млн. кубометров резервуарных емкостей Транспортируется более 90 % добываемой в России нефти и около 30% производимых в стране нефтепродуктов, а также значительные объемы углеводородного сырья стран СНГ.

ПАО «Транснефть» контролирует Новороссийский морской торговый порт (а тому, в свою очередь, принадлежит Приморский торговый порт). В совокупности через эти два порта проходит 75 % нефти, поставляемой из России за рубеж через европейские порты.

Тарифы на услуги по перекачке, перевалке и наливу нефти и нефтепродуктов ПАО «Транснефть» как естественной монополии регулируются Федеральной антимонопольной службой [33].

Важнейшим текущим проектом «Транснефти» является проектирование и строительство трубопроводных систем:

- «Восточная Сибирь — Тихий океан» (30 млн. тонн в год);
- «Восточная Сибирь — Тихий океан-2» (50 млн. тонн в год) (рисунок 4).

Четырехуровневая структура управления корпорации ПАО «Транснефть» включает в себя:

- дочерние общества;
- районные нефтепроводные управления;
- НПС;
- ЛДС.



Рисунок 4 - Схема магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов
 ПАО «Транснефть» [34,40]

1.3 Бюджетирование в реализации финансовой стратегии корпораций в нефтегазовой сфере экономики (на примере магистрального трубопроводного транспорта)

Как отмечает д.т.н., проф. Кутуков С.Е. в своей монографии «Информационно-аналитические системы магистральных трубопроводов» в свете реализации принципов стратегического управления и современных требований развития магистрального нефтепроводного транспорта (в дальнейшем МНП) система его управления должна учитывать:

- существующие организационную и функциональную структуры;
 - единую согласованную систему функций, сформированную по принципам целевого управления;
 - возможности современных информационных технологий;
 - блочный принцип построения функциональных подсистем;
 - поэтапное внедрение новых подсистем;
- а также решать четыре класса задач:

- технологические (планирование, управление и контроль транспорта по системе МНП);
- технического обслуживания (техническое обслуживание, ремонт объектов и сооружений МНП, обеспечение материально-техническими ресурсами);
- охраны окружающей среды, промышленной безопасности;
- финансово-экономические (контроль движения денежных средств, бухгалтерский и налоговый учет и отчетность, бюджетирование).

Чтобы успешно действовать на рынке корпорации, стремящиеся преуспеть в конкурентной борьбе, обязаны иметь план стратегического развития, где определяются цели и пути развития компании, а также возможные сценарии отклонения от плана. Для преодоления этих «случайных» факторов и служит бюджетирование.

Все крупные отечественные компании в настоящее время используют целый ряд инструментов оперативного и стратегического управления, и бюджетирование является его важнейшей составляющей

Большинство исследователей признают бюджет одной из разновидностей плана. Такой позиции придерживаются Виткалова А.П. и Миллер Д.П.- «Бюджет – финансовый план в стоимостном выражении, документ, обеспечивающий взаимоувязку расходов организации с имеющимися (или возможными) доходами .."[6]., несколько иной позиции придерживаются Наумова Н.В и Жарикова Л.А.- «Бюджет – план хозяйственной деятельности предприятия на текущий бюджетный период – обычно квартал или год» [23], более расширительной позиции придерживаются Корж Н.В. и Лысенко Ж.П.- «Бюджет – это план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении, и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для реализации целей предприятия в соответствующем периоде»[16].

Проводя обобщение приведенных точек зрения, для целей нашего исследования предлагается рассматривать эту категорию в еще более

расширительной трактовке - «Бюджет» - инструмент планирования для согласования сырьевых, трудовых, материальных, инвестиционных и денежных потоков в процессе достижения определенных стратегических, тактических и оперативных целей корпорации.», поскольку сложность разрабатываемого бюджета и количество необходимых для согласования параметров зависят от сложности структуры самой корпорации.

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

Бюджеты формируются, корректируются и выполняются в процессе бюджетирования. При этом разные исследователи имеют несколько различное видение данного процесса. Проанализировав широкий спектр точек зрения на содержание понятия бюджетирования, мы выделили некоторые основные дискуссионные аспекты данной проблемы (рисунок 5).

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

другие же обосновывают необходимость выделения и использования оперативного и стратегического бюджетирования. На рисунке мы обобщили подходы к определению категории «Бюджетирование».



Рисунок 5 – Содержание понятия «бюджетирование» [47]

Отдельные исследователи предлагают относить бюджетирование к сфере финансового управления, тем временем иные специалисты, а мы придерживаемся их точки зрения, отводят бюджетированию более широкое место в системе управления, определяя его как инструмент управления производственной (операционной) и финансовой деятельностью, либо инвестиционной, операционной и финансовой деятельностью предприятия. Между тем, единая точка зрения на формулирование целевых установок, которые лежат в основе внутрифирменного бюджетирования отсутствует.

Система бюджетов является главным элементом бюджетного управления и состоит из основных бюджетов (расчетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов) и операционных бюджетов (бюджет продаж, бюджет управленческих расходов, бюджет прямых материальных затрат и др.), на базе чего происходит формирование главного бюджета компании, который помогает управлять операционной эффективностью и стоимостью активов компании (рисунок 6).

Приведенные на схеме взаимосвязи бюджетов организации наглядно

показывают, что принимая за основание вышеизложенное, можно предложить следующее определение бюджетирования, полностью отражающее его содержание.

Бюджетирование – это инструмент управления деятельностью корпорации, который включает в себя разработку, контроль, анализ и оценку исполнения плана функционирования всей корпорации, сформированного в виде системы бюджетов, охватывающих каждую сторону деятельности организации и содержащую стоимостное выражение целей, затрат ресурсов и результатов деятельности на предстоящий период.

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

Исходя из этого, одной из главных функций бюджетирования является анализ и прогнозирование финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат. Немаловажными являются и остальные функции:

- финансового планирования, стимулирования и мотивации;
- координации и коммуникации;
- контроля и оценки деятельности.

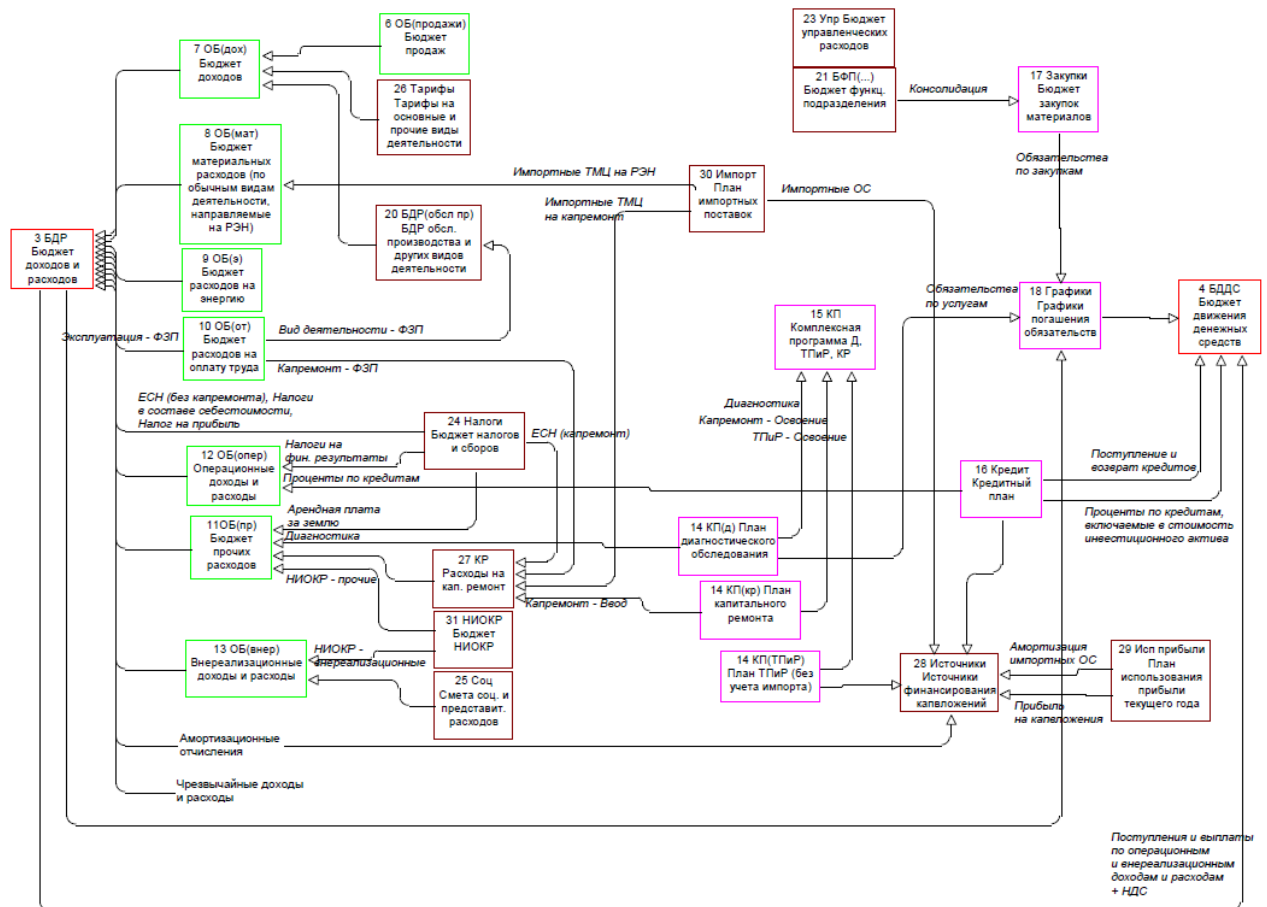


Рисунок 6 - Взаимосвязь бюджетов организации [26]

Варламова К.А выделяет следующие основные цели бюджетирования:

- планирование и прогнозирование финансово-хозяйственного состояния корпорации, согласование плановых финансово-экономических показателей;
- мотивация сотрудников – повышение заинтересованности в результатах своего труда, посредством вовлечения большого количества сотрудников и его структурных единиц в процесс планирования и контроля;
- разработка системы ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия (распределение ответственности и финансовых полномочий между руководителями), установка системы контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности;
- выявление рисков и определение возможностей по их снижению,
- повышению гибкости и адаптивности к изменениям [5].

В процессе бюджетирования предполагается, что формирование и

контроль бюджетов происходит по объектам бюджетирования, которые называются центрами финансовой ответственности. Их выделяют на основании организационной структуры и видов деятельности корпорации. Центры финансовой ответственности представляют собой не только места возникновения затрат – места первичного потребления ресурсов, но и предусматривают, что на руководителя возлагается ответственность за достижение установленных показателей плана в области доходов и расходов и они в свою очередь наделяются соответствующими полномочиями. Итак, результатом построения финансовой структуры становится иерархия центров ответственности, возглавляемая управляющим компании, который несёт ответственность перед учредителями, вкладчиками, владельцами предприятия за прибыльность бизнеса [17].

Основные функции бюджетирования и виды бюджетов. Сущность бюджетирования проявляется через его функции. В научных источниках выделяются от четырех до шести функций бюджетирования. Так И.Т. Балабановым выделяется четыре функции бюджетирования: планирование, координирование, стимулирование и контроль [4]. А.Д. Шеремет к данным функциям добавляет еще две: оценка эффективности работы предприятия и обучение менеджеров [53]., А. Войко называет шесть функций [7]:

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

Е.С. Стоянова выделяет только пять функций: планирование, ориентация на достижение задач, коммуникация и координация, повышение профессионализма, контроль, не включая в данный список стимулирование работников и оценку экономической эффективности принимаемых решений [44].

Другой подход выдвигает Л. В. Кислицына, которая рассматривает бюджетирование как самостоятельную функцию управления, которая неразрывно связана со всеми остальными функциями и преимущественно с финансовым планированием [14].

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

- прогнозирование (финансового состояния доходов, затрат, ресурсов);
- осуществление сценарного анализа, то есть оценка различных вариантов финансового положения предприятия в будущем [10].

Такой подход близок к теориям западного менеджмента, так как он предполагает достаточную свободу в выборе средств реализации указанных функций на практике. По их мнению, бюджетирование, представляя собой самостоятельную функцию управления (финансового менеджмента), предполагает существование внутрискрутурного функционального разделения [53]. Другими словами, предназначение бюджетирования связано с реализацией следующих функций:

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

Мы обобщили Взаимосвязь функций бюджетирования с функциями управленческого процесса в общем на рисунке 7 . Из него видно, что в совокупности функции бюджетирования исчерпывают функции управления на предприятии.

В приведенной схеме наглядно представлен принцип непрерывности

бюджетного процесса, находящего свое реальное воплощение в практиках бюджетирования.

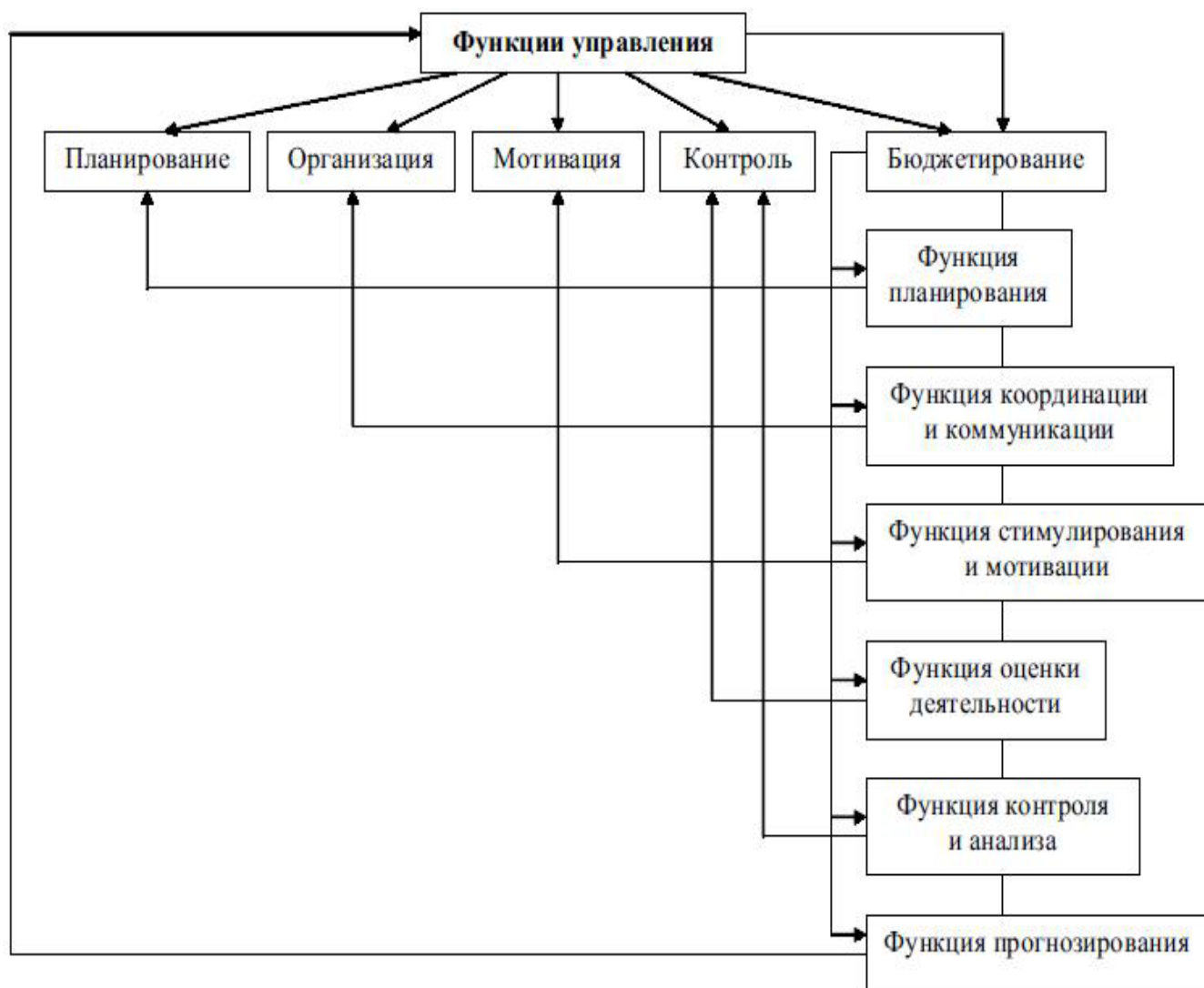


Рисунок 7 – Взаимосвязь функций бюджетирования с функциями управления организацией [47]

Бюджетирование в свою очередь строится на основном бюджете, который является скоординированным по всем подразделениям или функциям основным планом работы предприятия (рисунок 8) [26].

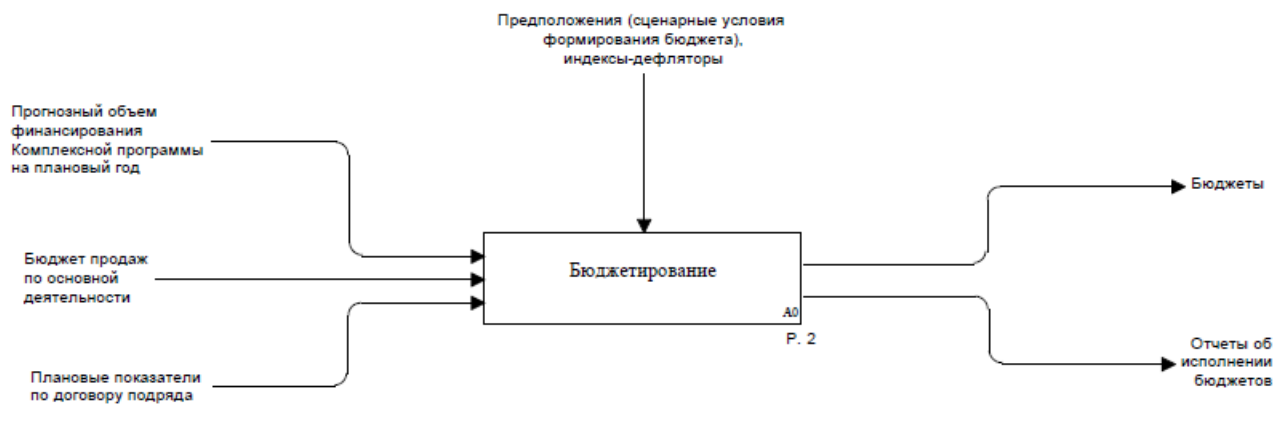


Рисунок 8 – Построение бюджетирования

Разработка бюджета всегда ведется на определенный временной интервал, называемый бюджетным периодом. Правильный выбор его продолжительности выступает в качестве важного фактора эффективности бюджетирования. В большинстве случаев, бюджетный период составляет один календарный год, так как за данный промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. Некоторые показатели бюджетов могут быть установлены на более долгий период (три-пять лет). [1].

С точки зрения составных элементов процесс бюджетирования включает в себя прогнозирование, годовое и оперативное планирование, контроль и анализ. В основу схемы бизнес-процесса «Бюджетирование для системы МНП» нами использован «Регламент бюджетирования ПАО «Транснефть». Исходя из указанного регламента процесс формирования и контроля исполнения бюджетов ООО «Транснефть-Восток» («как должно быть»), состоит из подпроцессов:

- прогнозирование;
- годовое планирование;
- текущее планирование;
- контроль исполнения бюджетов;
- анализ исполнения бюджетов.

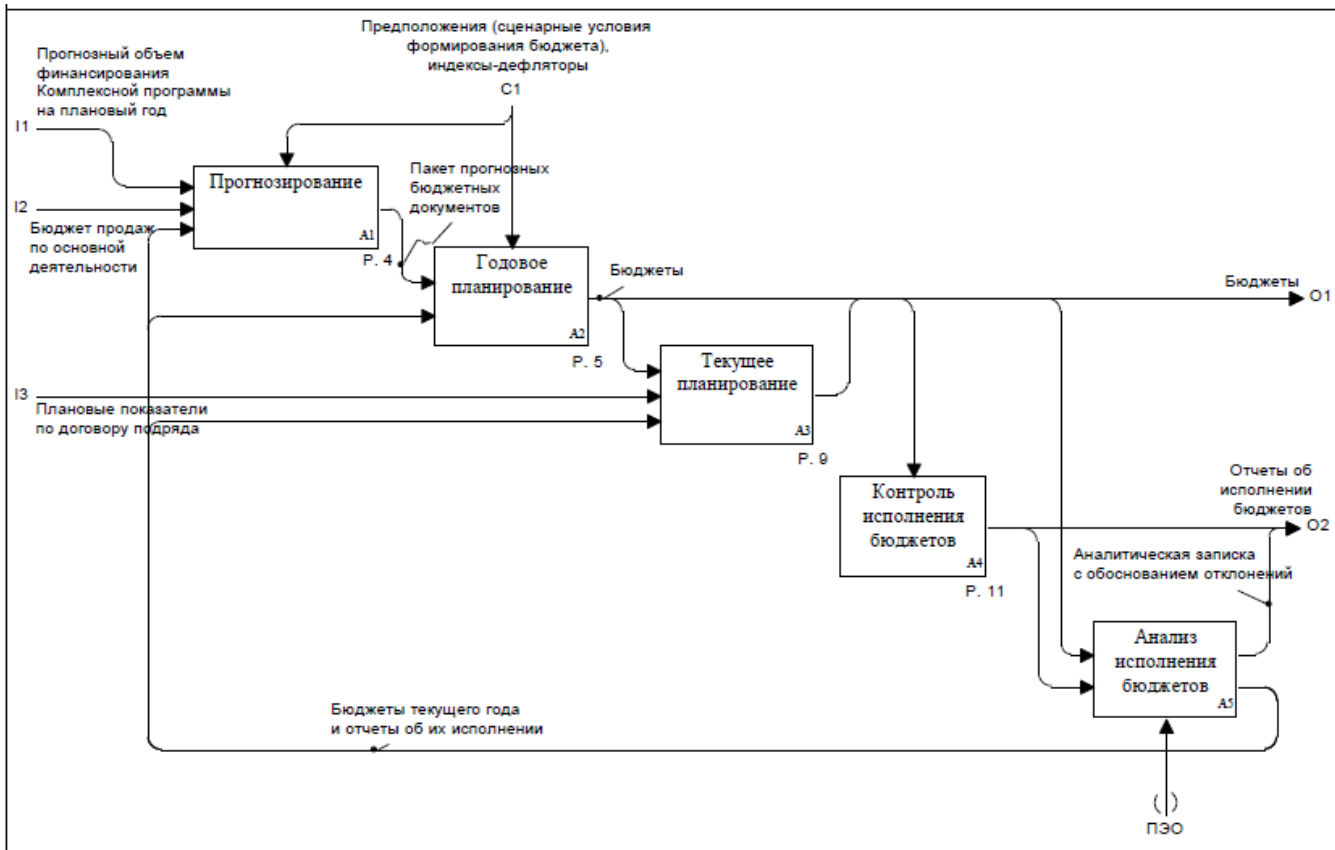


Рисунок 9 - Общая схема бюджетирования для системы МПП [26]

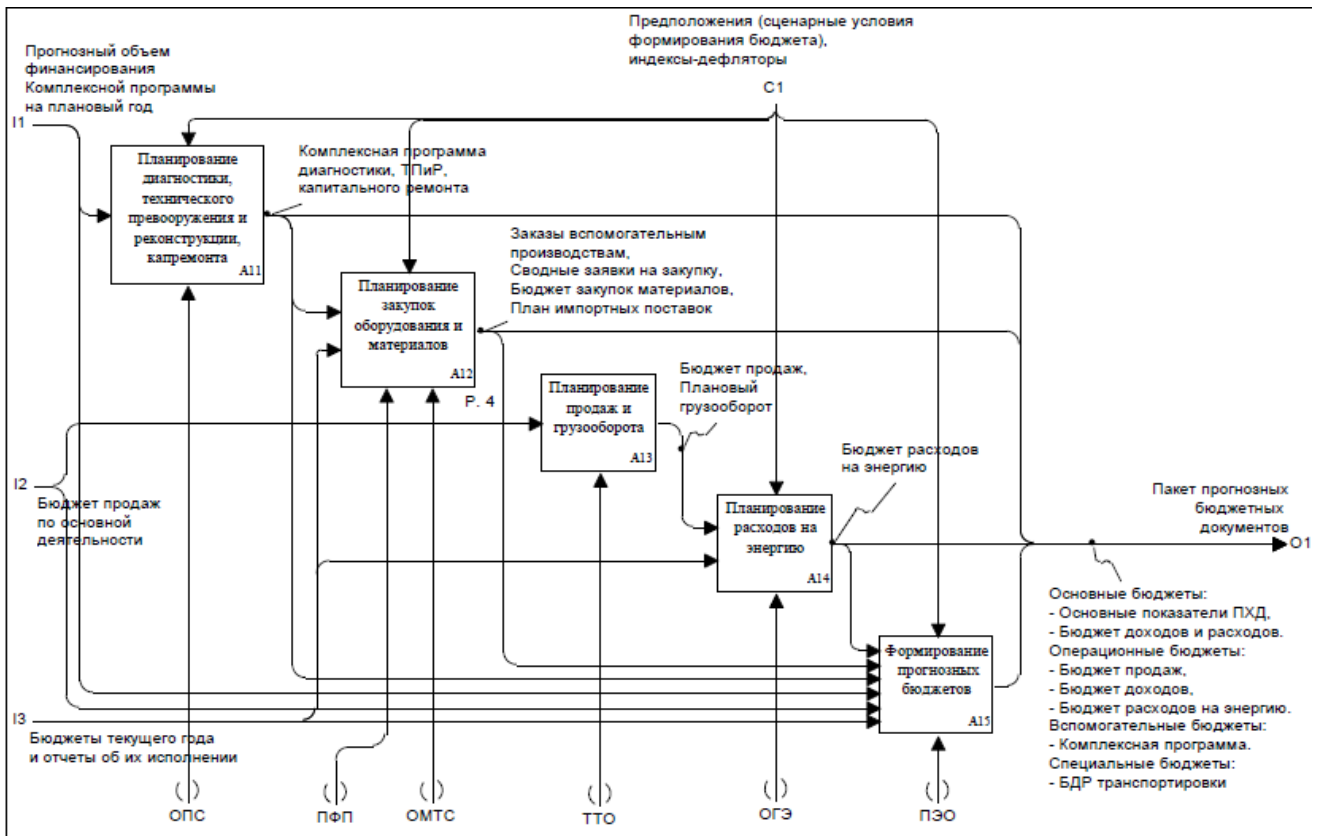


Рисунок 10 - Схема прогнозирования в системе МПП [26]

Бизнес- процесс годовое планирование (рисунок 11) включает процессы планирования капитальных вложений, планирование бюджета доходов и расходов, планирование движения денежных средств и формирование прогнозного баланса Составление прогнозного баланса является заключительным этапом процесса бюджетирования. Прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Данный документ помогает выявить отдельные финансовые проблемы, решение которых не было в планах у руководства. Благодаря прогнозному балансу появляется возможность рассчитать различные финансовые показатели.

В конечном счете, он выступает в качестве контроля остальных бюджетов на предстоящий период – если они методически правильно составлены, баланс должен “сойтись”, т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств и собственного капитала предприятия [22].

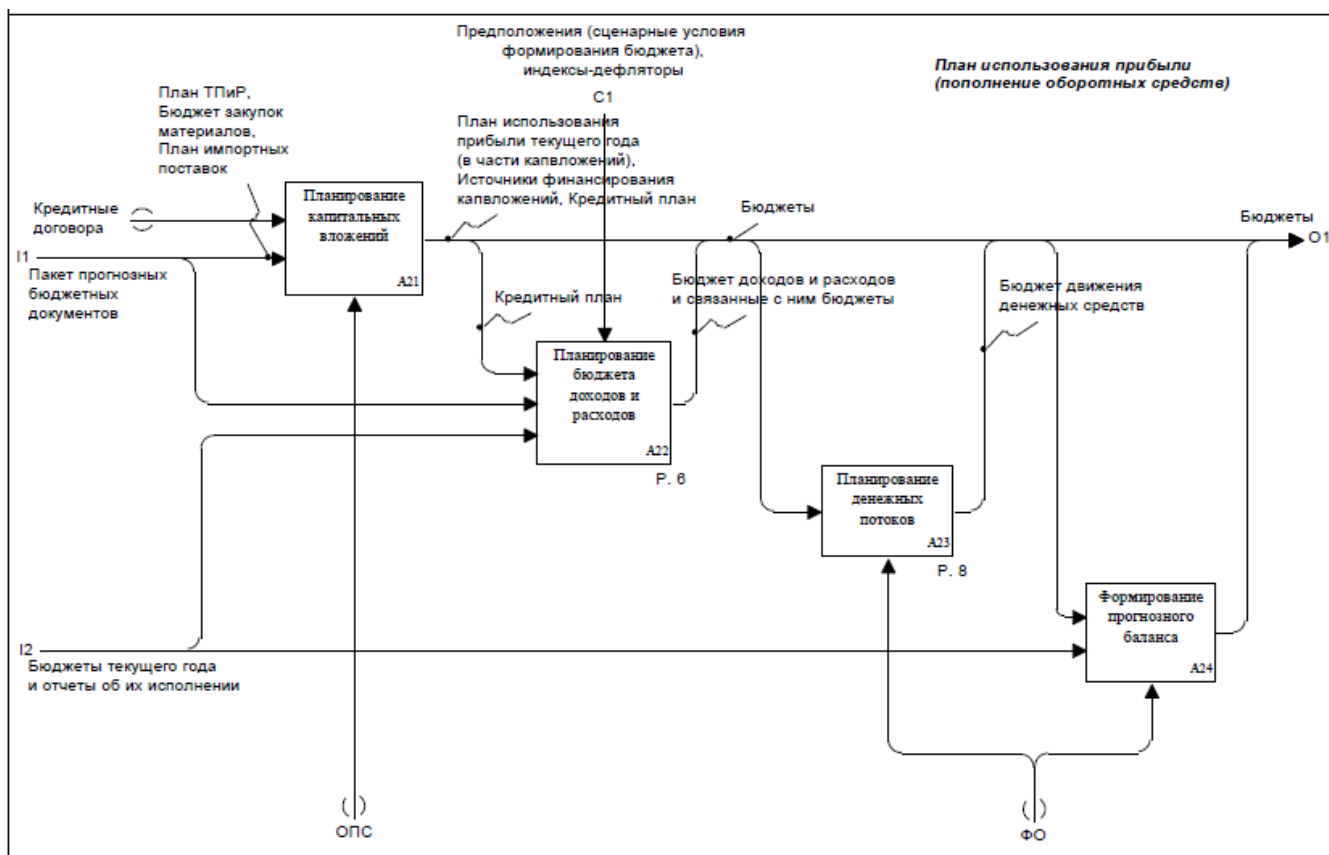


Рисунок 11 - Годовое планирование в системе МНП [26]

Бизнес-процесс планирование доходов и расходов включает в себя планирование доходов и расходов обслуживающих производств, расчет тарифов и планирование доходов, планирование расходов и формирование бюджета движения денежных средств (рисунок 12).

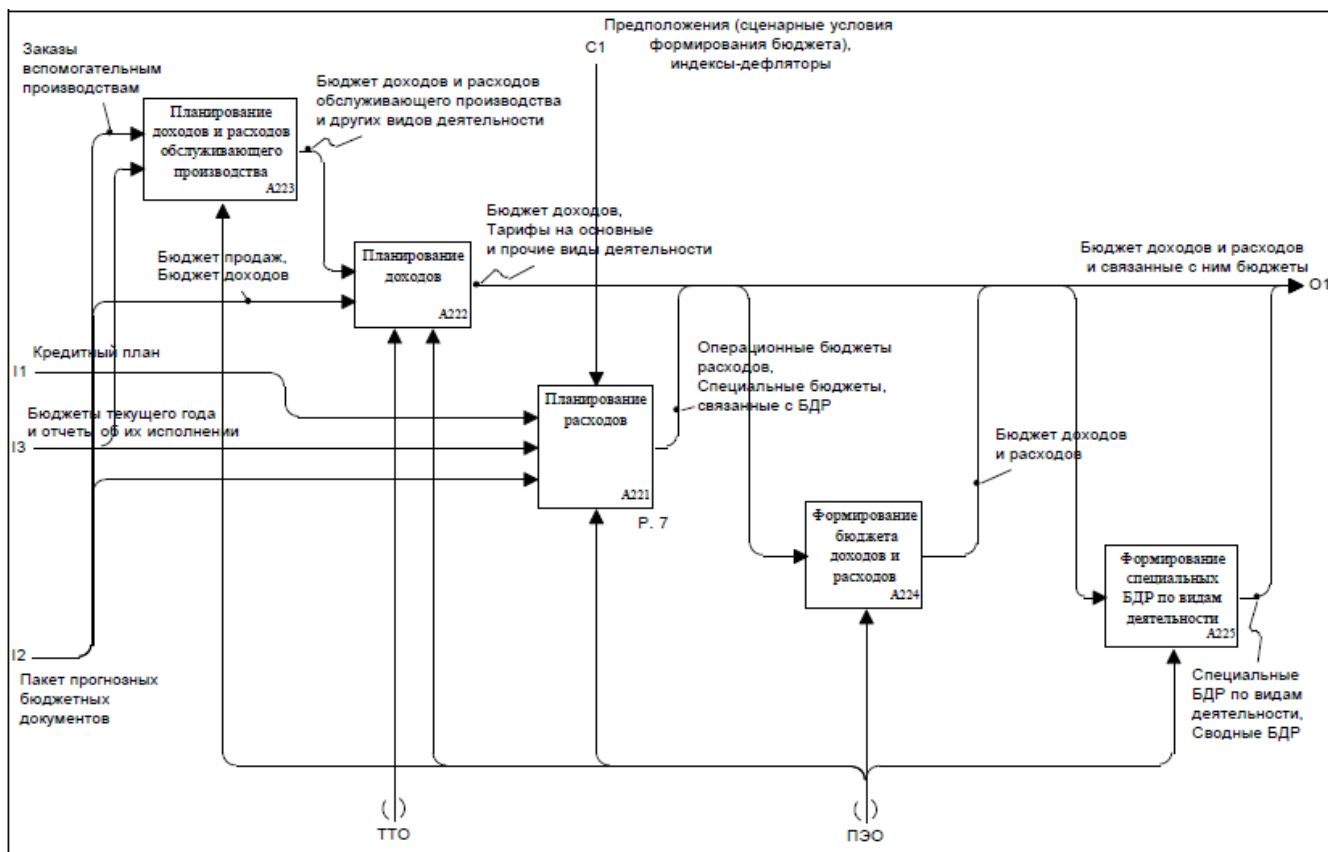


Рисунок 12 - Планирование движения доходов и расходов в системе МНП [26]

Следующий важный и сложный шаг в процессе бюджетирования – это формирование бюджета движения денежных средств (БДДС). БДДС – это плановый документ, который отражает будущие платежи и поступления денежных средств. При этом приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход – по направлениям их использования.

Планируемое сальдо денежных средств на конец периода соотносится с минимальной суммой денежных средств, которую необходимо постоянно поддерживать (её размеры определяются менеджерами предприятия). Полученная разность выступает как неизрасходованный излишек, либо

недостаток денежных средств.

Таким образом, в общем случае при постановке системы бюджетирования корпорации можно выделить пять этапов (рисунок 13).

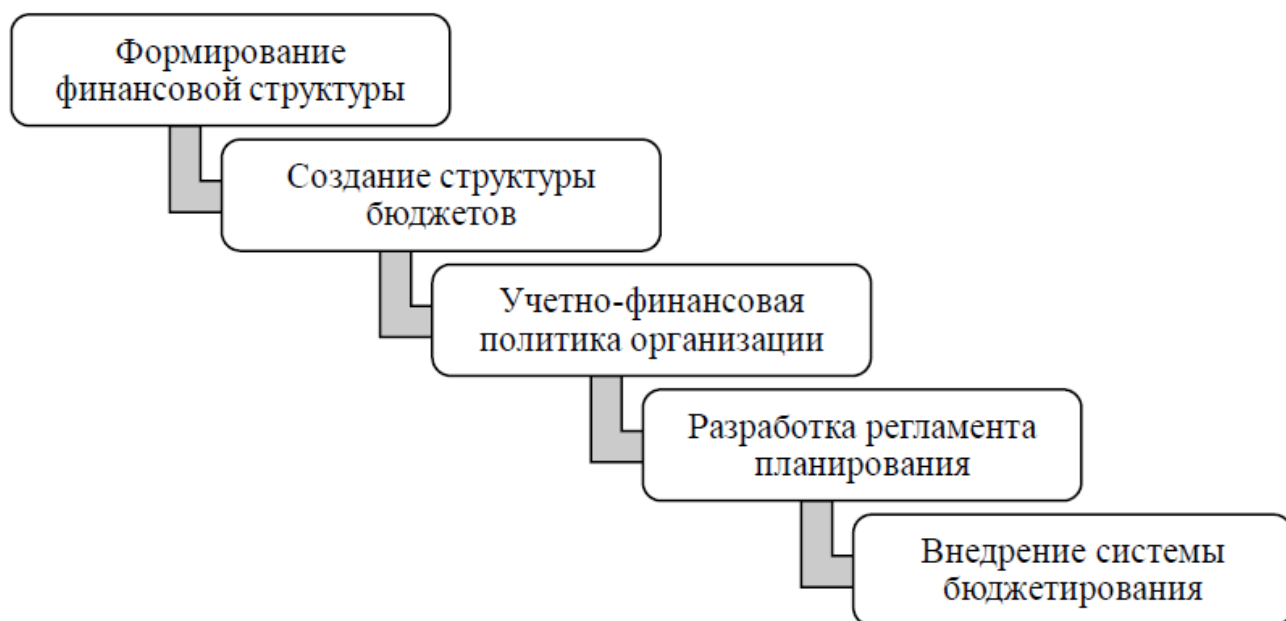


Рисунок 13 – Этапы постановки системы бюджетирования [47]

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

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

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

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

На пятом этапе производится работа по составлению операционного и

финансового бюджетов на планируемый период, проведение сценарного анализа, последующая корректировка системы бюджетирования.

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

Стадия составления сводного бюджета в бюджетном процессе.

В целом она представляет процесс финансового управления, состоящий из трех этапов: разработка и проект сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и его последующее включение в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года.

Следует рассмотреть содержание данных этапов подробнее (рисунок 14).

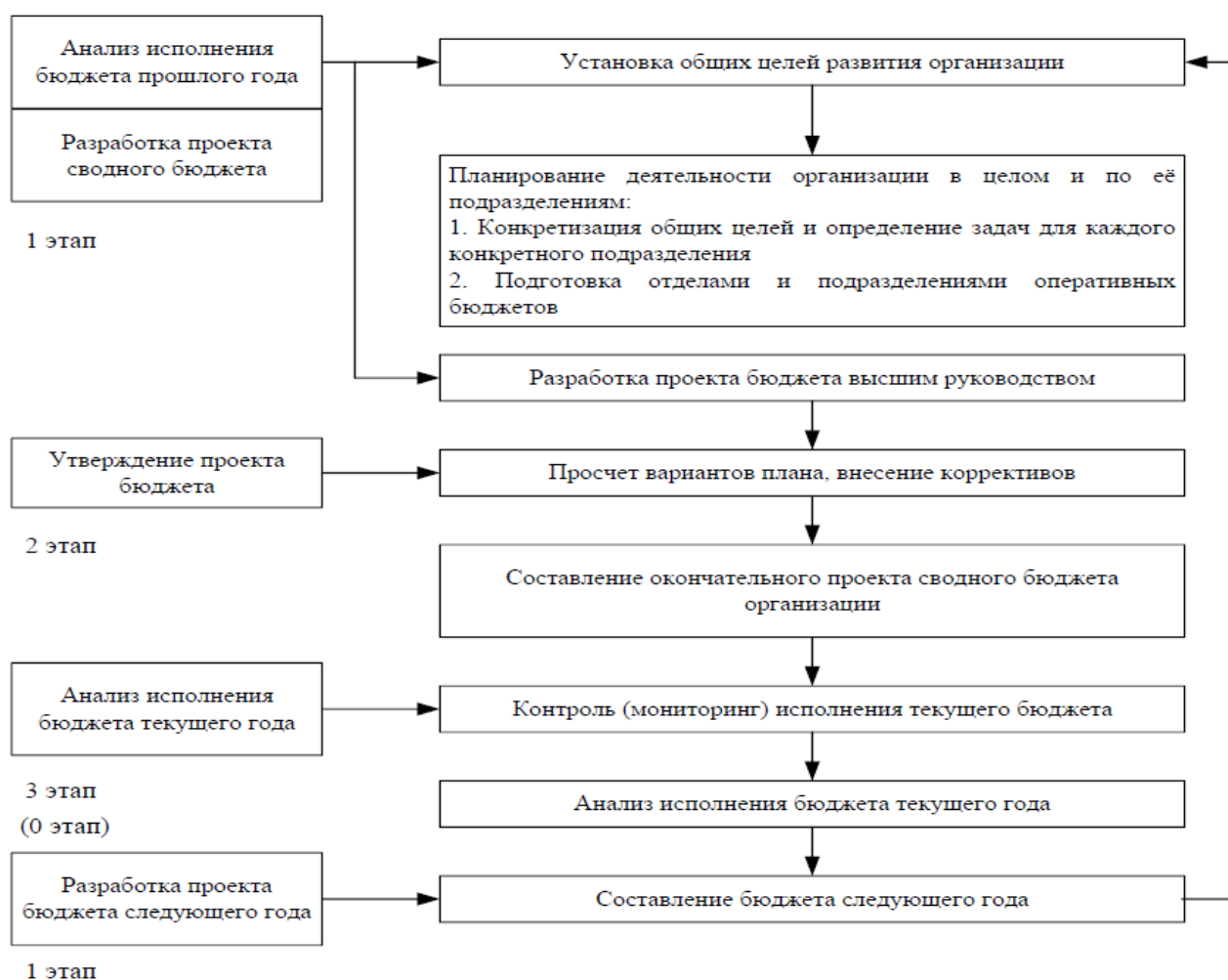


Рисунок 14 – Этапы бюджетного процесса предприятия [47]

Журова Л.И. и Данкевич Г.В. отмечают, что с целью задействования полного потенциала и эффективности системы бюджетирования обязательен ряд условий, без которых данная система попросту не сможет работать.

В первую очередь, на предприятии должна существовать соответствующая методическая и методологическая база разработки, контроля и анализа исполнения главного бюджета, а сотрудники должны обладать достаточной квалификацией для применения этой методологии на практике [12].

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

Еще одним фактором является то, что бюджетный процесс не происходит в «безвоздушном пространстве» – он всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, которые существуют на предприятии. Система управления бюджетированием-это регламенты взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий во внутренних инструкциях и нормативных актах обязанности каждого подразделения во время каждой стадии бюджетного процесса. Бюджетный процесс представляет собой непрерывный и повторяющийся, то есть регулярный процесс. Соответственно так же регулярно, в нужные сроки из аппарата управления, из структурных подразделений должна направляться учетная информация, необходимая для его обеспечения [10].

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

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

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

Цели на нижнем и верхнем уровне управления должны соответствовать друг другу. Только таким путем может быть построена эффективная стратегия развития предприятия. Целевые показатели, которые являются количественными измерителями целей, тоже должны быть связаны между собой четкой иерархической зависимостью [11].

Таким образом, бюджетирование по своей сути выступает как первый шаг к претворению в жизнь стратегического плана предприятия. Именно поэтому, первоочередная задача бюджета – обеспечить выполнение

стратегического плана предприятия, а в качестве базисных ориентиров при составлении бюджетов выступают стратегические цели компании.

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

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

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

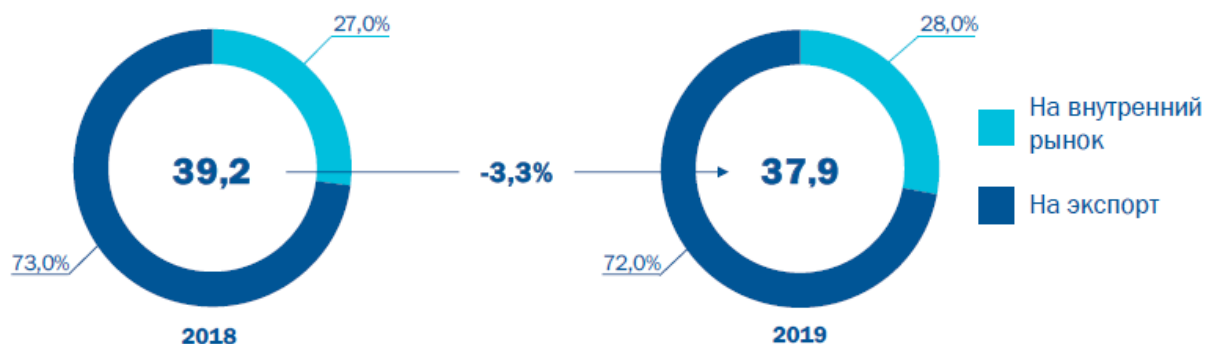
2 ООО «ТРАНСНЕФТЬ-ВОСТОК» И ЕГО РОЛЬ В КОРПОРАЦИИ ПАО «ТРАНСНЕФТЬ»

2.1 Краткая характеристика деятельности государственной корпорации ПАО «Транснефть». (материнская компания-1 уровень)

Ранее указывалось, что деятельность ПАО «Транснефть» направлена на реализацию стратегических задач в части развития инфраструктуры системы магистральных трубопроводов, диверсификации нефтяных и нефтепродуктовых потоков, укрепления позиции на традиционных рынках сбыта, увеличения поставок нефти на российские нефтеперерабатывающие заводы, а также выхода на новые рынки сбыта, в том числе стран Азиатско-Тихоокеанского региона, обеспечения надежности эксплуатации объектов трубопроводного транспорта. С поставленными задачами ПАО «Транснефть» успешно справляется (рисунок 15).



Рисунок 15 - Объем транспортировки и структура поставок нефти [38]



За 2019 год
Группа «Транснефть» транспортировала
29% производимых в России светлых нефтепродуктов

Приём нефтепродуктов по видам и экспорт нефтепродуктов по портам в 2019 году, МЛН ТОНН

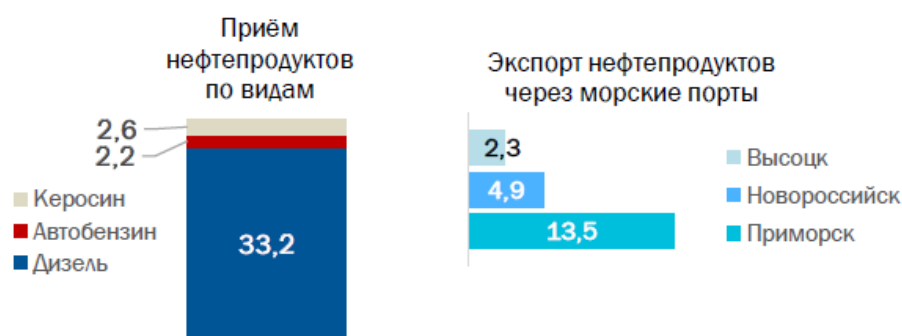


Рисунок 16 - Объем транспортировки и структура поставок нефтепродуктов [38]

Таким образом, по протяженности трубопроводов, по объему транспортировки нефти и нефтепродуктов, а также по грузообороту ПАО «Транснефть» занимает первое место в отрасли, среди всех компаний, занимающихся транспортировкой нефти и нефтепродуктов. Рейтинговые агентства отмечают высокий рейтинг ПАО «Транснефть».

Таблица 3 - Кредитные рейтинги ПАО «Транснефть» на 02.0202

Moody's	Вaa2/стабильный
S&P	BBB-/стабильный
RAEX	ruAAA/стабильный

Основные ключевые показатели деятельности ПАО «Транснефть» демонстрируют уверенный рост (таблица 4).

Таблица 4 - Основные ключевые результаты деятельности ПАО «Транснефть» [38, 34]

	4К19	4К18	Г/Г	2019	2018	Г/Г
Выручка, млрд. руб.	271	264	3%	1064	980	9%
ЕВИТДА*, млрд. руб.	110	119	8%	486	433	12%
Прибыль, причитающаяся акционерам ПАО «Транснефть», млрд. руб.	35	53	34%	179	224	20%
Операционный денежный поток, млрд. руб.	127	123	-3%	361	346	4%
(минус) Денежные потоки на капитальные вложения	-82	-76	8%	-268	-268	0
Свободный денежный поток, млрд. руб.	45	47	4%	93	78	19%
Общий долг на конец периода, млрд. руб.	637	673	5%	637	673	5%

Выручка от реализации услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов выросла на 9 % до 1064 млрд руб., а показатель ЕВИТДА, вырос до 486 млрд. руб. (+12 %). Операционный денежный поток группы до процентных платежей по итогам 2019 года составил 361 млрд. руб. (+4 % к 2018 году). Активы компании на 30.06.2019 составили 3 297 млрд. руб., капитал – 2 088 млрд. руб.

В ПАО «Транснефть» разработана и успешно реализуется стратегия долгосрочного развития компании (рисунок 18).

Цель стратегии – развитие и модернизация системы магистрального трубопроводного транспорта Российской Федерации для полного обеспечения потребностей в транспортировке нефти и нефтепродуктов на внутреннем рынке и экспортных направлениях на основе:

- применения оборудования, изготовленного на территории Российской Федерации;
- применения современных передовых отраслевых технологий, обеспечивающих высокий уровень надежности, промышленной и экологической безопасности;

– обеспечения доходов от транспортировки нефти и нефтепродуктов в объеме, необходимом и достаточном для реализации программы развития, технического перевооружения и реконструкции объектов магистральных трубопроводов.



Рисунок 18 -стратегия долгосрочного развития компании ПАО «Транснефть» [38]

Стратегией ПАО «Транснефть» на период до 2020 года предусмотрено:

- увеличение пропускной способности ТС ВСТО-I до 80 млн. т и ТС ВСТО-II до 50 млн. т;
- строительство нефтепроводов для обеспечения приема в систему нефти с новых месторождений Ямало-Ненецкого автономного округа и Красноярского края;
- увеличение пропускной способности нефтепродуктопровода «Север» до 25 млн. т/год в целях перенаправления объемов нефтепродуктов с зарубежных портов;

- обеспечение диверсификации поставок нефтепродуктов с открытием нового направления на юге России со строительством МНПП на участке Волгоград – Новороссийск;
- снижение применения импортной продукции до 3 %;
- обеспечение транспортировки нефтепродуктов от вновь подключаемых НПЗ;
- снижение аварийности на магистральных трубопроводах до показателя 0,072 аварий в год на 1 000 км эксплуатируемых трубопроводов [31].

В плане деятельности Министерства энергетики Российской Федерации на период 2019 - 2024 годов определены следующие цели и задачи деятельности Минэнерго России [6].

Цель 1 - Надежное, качественное и экономически обоснованное обеспечение потребностей внутреннего рынка в энергоносителях, энергии и сырье на принципах энергосбережения и энергоэффективности, а также выполнение обязательств по зарубежным контрактам.

Данная цель достигается решением следующих задач:

- разработкой, корректировкой и мониторингом документов стратегического планирования в топливно-энергетическом комплексе;
- повышением качества инвестиций в основной капитал и увеличением их объема в отраслях топливно-энергетического комплекса;
- реализацией налоговой, таможенной, тарифной, ценовой (в том числе снижение издержек в энергетике) и антимонопольной политики в сфере топливно-энергетического комплекса;
- реализацией федерального проекта "Гарантированное обеспечение транспорта нефти, нефтепродуктов, газа и газового конденсата".

План-график мероприятий по реализации документов стратегического планирования и иных ключевых направлений деятельности Министерства энергетики Российской Федерации на период 2019 - 2024 годов предполагает

достижение следующих целевых индикаторов (таблица 5).

Таблица 5 - План-график мероприятий по реализации документов стратегического планирования и иных ключевых направлений деятельности Министерства энергетики Российской Федерации на период 2019 - 2024 годов [21, 22]

Целевые индикаторы	2019	2020	2021
6. Объем транспортировки нефти, млн. тонн	481,4	485,4	484,5
7. Объем транспортировки нефтепродуктов, млн. тонн	40,3	43,3	47,4

На достижение указанной цели и решение поставленных задач будет направлена деятельность всех коллективов контролируемых ПАО «Транснефть» в 2020-2021 гг.

2.2 Краткая организационно экономическая характеристика ООО «Транснефть-Восток» (дочернее общество-2 уровень)

2.2.1 Организация деятельности компании

Общие сведения о проекте ВСТО-1.

Перспективы развития ООО «Транснефть –Восток» неотделимы от грандиозного проекта магистрали Восточная Сибирь – Тихий океан (ВСТО) и являются важным звеном в единой системе движения российской нефти на Восток.

Трубопроводная система Восточная Сибирь - Тихий океан (ВСТО) построена для транспортировки нефти на российский Дальний Восток и на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Общая протяженность линейной части ВСТО составляет 4740 километров, в том числе 2694 километра - на участке ГНПС "Тайшет" в Иркутской области - НПС "Сковородино" в Амурской области (ВСТО-1) (рисунок 19).

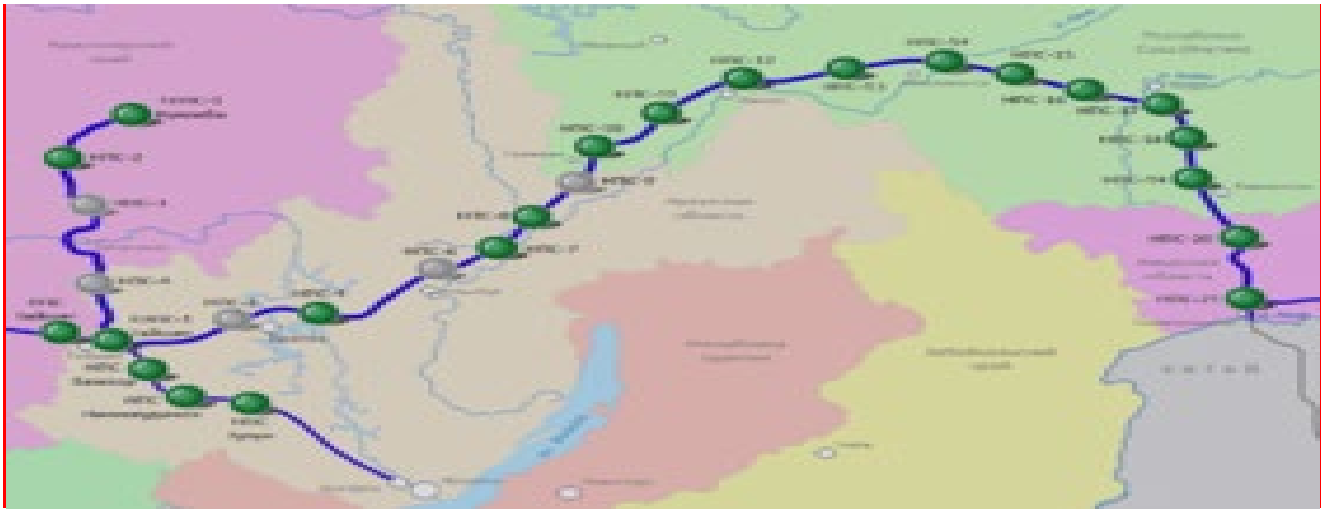


Рисунок 19 - Нефтепровод Восточная Сибирь - Тихий океан (Тайшет - Сковородино ВСТО-1)

Протяженность: **2 709** км Мощность: **70** млн. тонн/год.

Год начала строительства: **2006** Год ввода в эксплуатацию: **2009**.

Состояние: **в эксплуатации.**

Проектная мощность ВСТО - 80 миллионов тонн нефти в год. В 2019-м после завершения всех работ по увеличению производительности нефтепровода реализация одного из сложнейших в новейшей истории России проекта ТС Восточная Сибирь - Тихий океан в области нефтепроводного транспорта была завершена, уже 27 ноября 2019 г. ПАО «Транснефть» вывело трубопроводную систему «Восточная Сибирь — Тихий океан» (ТС ВСТО) на максимальную мощность, ВСТО-1 на максимальную мощность в 80 млн. тонн и ВСТО-2 — на 50 млн. тонн нефти в год.

Проект должен был быть реализован к 2030 году, «однако в связи с высокой востребованностью у нефтяных компаний данного направления поставок ПАО «Транснефть» приняло решение завершить работы в рекордные сроки — с опережением более чем на десять лет

Аудиторы Счётной палаты изучили реализацию инвестпрограммы «Транснефти» по расширению трубопроводной системы «Восточная Сибирь — Тихий океан» и подтверждают, что "Транснефть" завершила все мероприятия по расширению пропускной способности ВСТО - 1 до 80 млн. тонн нефти в год,

ВСТО - 2 - до 50 млн. тонн, все заявки нефтяных компаний на получение услуг по транспортировке нефти по трубопроводной системе «Восточная Сибирь — Тихий океан» исполнены, пропускная способность трубопроводной системы не только способствует расширению ресурсной базы экономики и освоению месторождений углеводородов Восточной Сибири, но и обеспечивает диверсификацию направлений экспорта нефти.

В то же время ими предлагается и ряд мер для повышения эффективности деятельности компании в целом. «В первую очередь говорится о необходимости разработки отраслевого регламента по утверждению стратегии развития компании, а также о включении в реестр рисков ПАО «Транснефть» риска, связанного с недостаточностью пропускной мощности существующих магистральных нефтепроводов, в том числе в условиях растущего спроса на транспортировку нефти в восточном направлении

ООО "Транснефть – Восток" (до августа 2014 года именовалось ООО «Востокнефтепровод») было создано в январе 2006 года. Главной задачей коллектива нового дочернего общества «Транснефти» стала подготовка к эксплуатации еще строящегося тогда нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан

Уставный капитал ООО «Транснефть – Восток» по состоянию на 31.12.2018 составляет 128 312 236 493 руб. Сведения об участниках Общества приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Уставный капитал ООО «Транснефть – Восток» по состоянию на 31.12.2018 составляет 128 312 236 493 руб. Сведения об участниках Общества, долях участия и величине уставного капитала [31, 32]

Наименование учредителя	Сумма и доля участия*					
	на 31.12.2018 г.		на 31.12.2017 г.		на 31.12.2016 г.	
	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
АО "Транснефть -Дружба"	-	-	-	-	11,1496	14 205 453
АО "Транснефть-Приволга"	12,0716	15 489 277	12,1193	15 489 277	12,1573	15 489 277

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7
АО "Транснефть- Север"	1,1673	1 497 807	1,1719	1 497 807	1,1756	1 497 807
АО "Транснефть - Прикамье"	5,1828	6 650 103	5,2032	6 650 103	5,2196	6 650 103
АО "Транснефть- Сибирь"	4,1061	5 268 592	3,7269	4 763 293	3,4250	4 363 675
АО "Транснефть - Диаскан"	-	-	0,6283	803 003	0,6303	803 003
АО "Транснефть- Урал"	0,0004	500	0,0004	500	0,0004	500
АО"Связьтранснефть"	0,2378	305 107	0,2387	305 107	0,2395	305 107
ООО "Транснефть- Балтика"	22,6258	29 031 690	22,7154	29 031 691	11,6368	14 826 238
АО "Транснефть- Западная Сибирь"	33,3152	42 747 578	32,8187	41 944 575	32,9216	41 944 575
АО "Транснефть - Центральная Сибирь"	15,1491	19 438 144	0,4211	538 144	0,4224	538 144
АО "Черномортранс- нефть"	0,6881	882 938	0,6908	882 937	0,6930	882 937
АО "Транснефть- Верхняя Волга"	0,0004	500	0,0004	500	0,0004	500
ООО "Транснефть - Порт Приморск"	5,4554	7 000 000	5,4770	7 000 000	5,4942	7 000 000
АО"Мостранснефте- продукт"	-	-	14,7879	18 900 000	14,8343	18 900 000
ИТОГО	100,00	128 312 236	100,00	127 806 937	100,00	127 407 319

Общество зарегистрировано ИФНС по г. Ангарску, и внесено в ЕГРЮЛ .

Основные активы ООО Транснефть-Восток:

Магистральный нефтепровод ВСТО – 1 – 2 694 км,
Нефтепроводы «Омск – Иркутск», «Красноярск – Иркутск» – 1300 км. (в
однониточном исполнении).

Объем резервуарного парка – 1 миллион 496,9 тыс. м³
Аппарат управления ООО «Транснефть – Восток» располагается в г. Братске
Иркутской области.

Организационная структура управления приведена на рисунке 20.

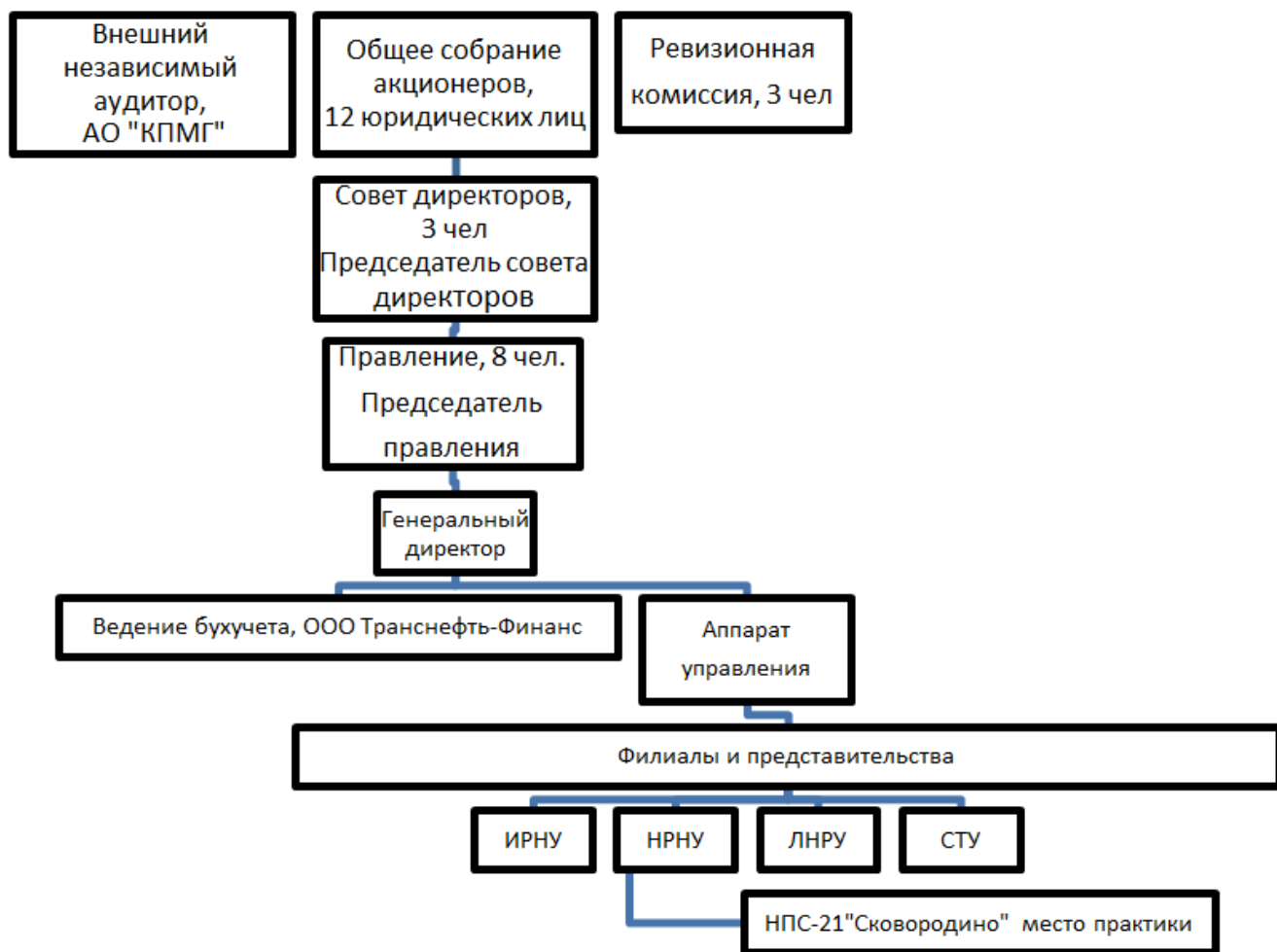


Рисунок 20 - Организационная структура управления ООО «Транснефть-Восток»

Филиалы ООО «Транснефть – Восток» (районные нефтепроводные управления РНУ 3 уровень управления):

1) **«Ленское районное нефтепроводное управление»** - ЛРНУ (г. Ленск РС(Я), Ленское РНУ Эксплуатирует участок нефтепровода ВСТО с 0 по 1468 км. Протяженность нефтепроводов в одноконтурном исчислении 1468 км, вместимость резервуарного парка 260 тыс. м³. Основные подразделения: ГНПС 1 «Тайшет», НПС 4 «Речушка», НПС 8 «Киренск», НПС 10 «Талакан», ЦРЛЭС «Братск», БПО «Братск», ЛЭУ «Ленск», ЦРЛЭС «Талакан», ЛЭС «Усть-Кут»;

2) **«Иркутское районное нефтепроводное управление»** - ИРНУ (г.Ангарск Иркутской области), Иркутское РНУ Эксплуатирует МН Омск

Иркутск и Красноярск Иркутск. Протяженность нефтепроводов в однониточном исчислении 1326 км, вместимость резервуарного парка 210 тыс. м³. Основные подразделения: НПС «Тайшетская», НПС «Замзорская», НПС «Нижеудинская», НПС «Тулунская», НПС «Кимельтейская», Ангарский участок налива нефти;

3) **«Нерюнгринское районное нефтепроводное управление»** - НРНУ (г. Нерюнгри РС(Я), Нерюнгринское РНУ Эксплуатирует участок нефтепровода ВСТО с 1467 по 2691 км, нефтепроводы НПС «Сковородино» граница КНР (63 км) и НПС «Сковородино» ПСП «Сковородино» (23 км). Протяженность нефтепроводов в однониточном исчислении 1310 км, вместимость резервуарного парка 390 тыс. м³. Основные подразделения: НПС 14 «Олекминск», НПС 17 «Алдан», НПС 21 «Сковородино», приемо-сдаточный пункт «Сковородино», пункт налива нефти «Сковородино», ЦРЛЭС «Нерюнгри», ЦРЛЭС «Олекминск», ЛЭУ «Тында», ЛЭУ «НПС-13», БПО «Нерюнгри», ЛЭУ «Олекминск», ЛЭУ «НПС-14», ЛЭУ «НПС-16» и ЛЭУ «НПС-17»;

4) **«Специализированное транспортное управление»** - СТУ (г. Братск Иркутской области), Специализированное транспортное управление (СТУ) Имеет в распоряжении три колонны специализированной техники, в том числе пассажирский, легковой и грузовой транспорт, гусеничную технику, речной транспорт. Основное подразделение базируется в г. Братске;

5) Организационная структура ООО «Транснефть –Восток» линейно–функциональная. Линейно – функциональная организационная структура управления предполагает создание при основных звеньях линейной структуры управления функциональных подразделений

К основным профильным активам, производственным участкам 4 уровня управления относятся:

1) 21 нефтеперекачивающая станция магистрального нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» - ВСТО – 1 (ГНПС-1 «Тайшет» - НПС-21 «Сковородино»);

2) 3 станции МН «Омск – Иркутск», «Красноярск – Иркутск» (НПС «Тайшет», НПС «Нижнеудинск», НПС «Замзор»);

3) пункт налива нефти «Сковородино», Ангарский участок налива нефти в Мегете (Иркутская область), приемо–сдаточные пункты «Джалинда», «Олекминск»;

4) базы производственного обеспечения (БПО) «Братск», «Ангарск», «Нерюнгри», «Ангарский».

Центральные ремонтные службы (ЦРС): «Братск», «Нерюнгри», «Олекминск», «Талакан» «Ангарский», «Нижнеудинск».

По состоянию на 31.12.2019 руководителем Общества является Генеральный директор А.Ф. Пузиков

Ведение бухгалтерского учета в Обществе осуществляет специализированная организация ООО «Транснефть Финанс».

Среднесписочная численность персонала в 2019 году составила 6175 человек (в 2017 году – 5941 человек).

В состав аппарата управления АО "Транснефть - Сибирь" входит блок экономики и финансов (рисунок 21).

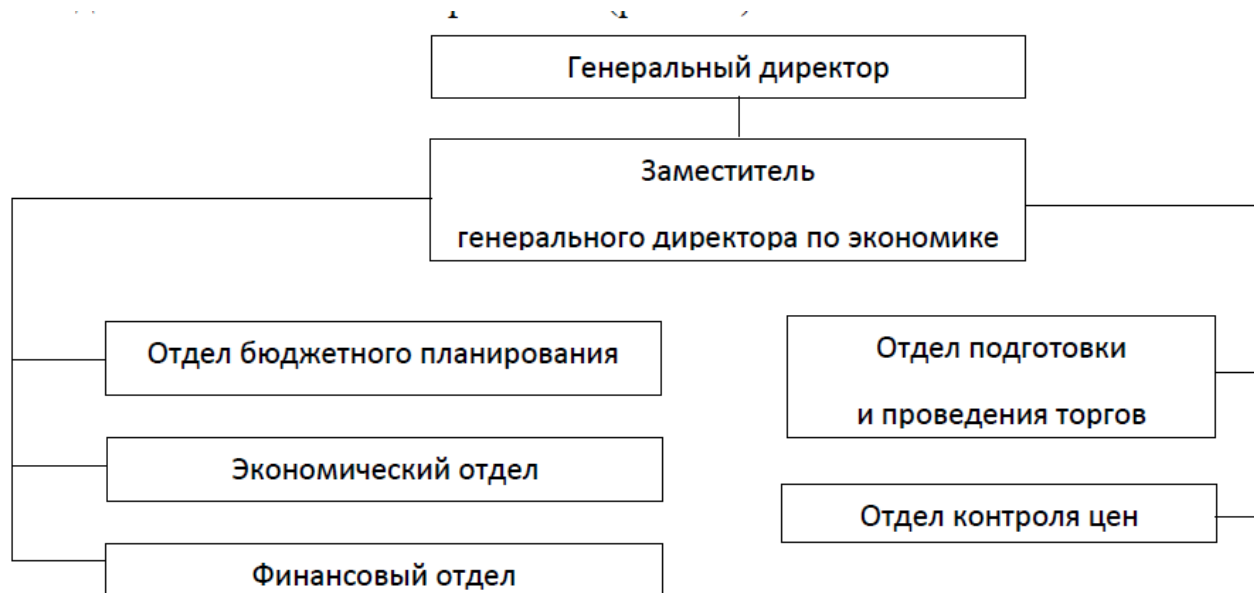


Рисунок 21 - Структура блока экономики и финансов

Основные задачи и функции структурных подразделений блока

экономики и финансов ООО "Транснефть - Восток" в части финансового планирования и бюджетирования более подробно будут раскрыты нами с 3 главе ВКР, а пока кратко отметим следующие:

Отдел бюджетного планирования выполняет функции:

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

- формирования годовых бюджетов Общества (БДР, БДДС);

- планирование, корректировка, формирование и контроль исполнения бюджета налоговых платежей;

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

Экономический отдел выполняет следующие функции:

- планирование, корректировки, анализ исполнения и контроль командировочных расходов;

- планирование, корректировки, анализ исполнения плана по амортизационным отчислениям;

- планирование и контроль расходов на страхование, координация работ по страхованию в Обществе;

- формирование, корректировки и контроль исполнения бюджета прочих доходов и расходов.

Финансовый отдел выполняет следующие функции:

- формирование единого платежного календаря предприятия, разработка бюджетов движения денежных средств на месяц на основании данных, предоставленных функциональными подразделениями и филиалами Общества;

- составление отчетов об исполнении БДДС за месяц;

- контроль исполнения платежного календаря и бюджета на месяц;

- определение потребности Общества в оборотных средствах (денежные средства, дебиторская задолженность и краткосрочные финансовые вложения) и расчет нормативов указанных оборотных средств;

- управление ликвидностью ОСТ, в т.ч. работа по изысканию собственных средств и привлечению заемных средств;

- расчет финансовых показателей для анализа финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Как видно из перечисленных функций отделов блока экономики и финансовой особое внимание на предприятии уделяется процессу финансового планирования и отчетности по исполнению, а также анализу достигнутых результатов

2.2.2 Оценка финансового состояния компании

Оценка финансового положения компании позволяет отследить тенденции его развития, дать комплексную оценку хозяйственной коммерческой деятельности и служит звеном между выработкой управленческих решений и собственно производственно-предпринимательской деятельностью.

В процессе деятельности любой важно определить финансовую устойчивость, то есть состояние финансовых ресурсов при котором предприятие может свободно маневрировать денежными средствами чтобы путем эффективного использования обеспечить бесперебойный процесс оказания услуг, а также произвести затраты по расширению производственной базы.

Определение границ финансовой устойчивости предприятия относится к числу наиболее важных проблем, в условиях рыночной экономики. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия, к нехватке денежных средств для финансирования текущей или инвестиционной деятельности, к банкротству, а избыточная, приводит к повелению излишних запасов и резервов, увеличивая сроки оборачиваемости капитала, сокращая прибыль, будет препятствовать развитию. Экономический и финансовый анализ позволит обосновать параметры такой устойчивости.

Результатом оценки финансового состояния компании является оценка

состояния его имущества, активов и пассивов баланса, скорости оборота капитала, доходности используемых средств.

В самом общем виде итоги финансово-хозяйственной деятельности можно представить в следующем виде таблицы 7.

Таблица 7 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Транснефть-Восток» [31]

Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности ООО «Транснефть-Восток» в сфере оказания услуг по транспортировке нефти по магистральным трубопроводам	2019	2018
Объем транспортировки (перекачки, налива, сдачи), млн.т		
Слив, налив	9,093	9,151
Перекачка	80,758	73,479
Объем товарно-транспортной работы (грузооборот), млн.ткм	172 278,27	153800,52
Выручка от оказания регулируемых услуг, тыс.руб.	87 880 913	104352928
Себестоимость оказания услуг	83 272 705	84405556
Материальные расходы	2 807 406	2564322
Заработная плата с отчислениями	11 310 938	10342725
Заработная плата	9 019 679	8287723
Страховые взносы во внебюджетные фонды (ПФР, ФСС и ФМС), обязательное социальное страхование от несчастных случаев и прочие обязательные платежи	2 291 259	2055002
Амортизация	42 369 083	42241524
Капитальный ремонт	215 314	205147
Диагностика	1 269 423	1027211
Прочие расходы	25 300 541	28024627
Численность персонала, занятого в регулируемом виде деятельности	5 726	5483
Протяженность трубопроводов, км.		
по трассе	4 158,599	4158.564
в однопунктном исполнении	4 826,909	4826.164
Диаметр (диапазон диаметров) трубопроводов, мм	530,720, 820, 1020, 1067, 1220	530.720.820.1 020.1067.1220
Количество насосных станций, ед.	30	30
Суммарная мощность перекачивающих агрегатов, МВт	1280,19	1280.19
Суммарная пропускная способность пунктов налива, сдачи, тыс. т/год	96 100	96100
Суммарный объем резервуарного парка пунктов налива, сдачи, тыс. м3	1 496,90	1496.90

Приведенные данные характеризуют наличие профильных активов: протяженность нефтепроводов, количество насосных станций и суммарную мощность перекачивающих агрегатов, объем резервуарного парка, которые остались за последние 2 года без изменения. Однако существенно, на 9,9 %

увеличился объем перекачки нефти, на 12 % возрос объем транспортной работы (грузооборот), а себестоимость оказания услуг снизилась на 1,4 %. Это хороший результат деятельности по оказанию услуг, однако основной показатель-выручка от оказания регулируемых услуг сократилась на 15,8 %, что требует выяснения причин изменения тарифов и других факторов влияющих на ценнообразование.

Основные финансовые показатели по данным годовой бухгалтерской отчетности приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Основные показатели деятельности ООО «Транснефть-Восток» [32]

в млн. руб.

Показатели	2017	2018	2019
Выручка	93795	106396	90117
Основные средства (остаточная стоимость)	481261	480329	465437
Себестоимость продаж	64508	74052	72940
Валовая прибыль (убыток)	29287	32344	17177
Прибыль от продаж	18673	19989	4539
Прибыль (убыток) до налогообложения	17077	15861	1377
Чистая прибыль	12136	11209	2826

Приведенные данные наглядно свидетельствуют о наличии угроз и ухудшении финансового состояния ООО «Транснефть-Восток»:

- снижении выручки на 4 %;
- резкое увеличение себестоимости на 13 %;
- снижение чистой прибыли в 4,3 раза.

Все это объективно требует выявления негативных факторов, влияющих на ухудшение финансовых показателей деятельности предприятия и выработки управленческих решений, направленных на снижение непроизводительных затрат и увеличение выручки от оказания услуг.

Нами проведен сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах.

В результате анализа ключевых финансовых показателей ООО

«Транснефть-Восток» нами установлено, что финансовое состояние ООО «Транснефть-Восток» на 31.12.2019 ухудшилось.

Этот подтверждают показатели анализа финансового состояния (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ финансового состояния ООО Транснефть-Восток [32]

Показатели финансовых результатов	2017	2018	2019
Рентабельность продаж, %	19,9	18,8	3,9
Рентабельность собственного капитала, %	3,0	3,0	0,5
Рентабельность активов, %	2,1	1,9	0,2
ЕВИТ, млн. руб.	24841	22958	12599

Снижение рентабельности продаж (ROS) с 19,9 % до 3,9 % свидетельствует, что предприятие из группы средне рентабельных (5-20 %) перешло в группу низкорентабельных.

Собственные средства предприятия, как показывает показатель рентабельности собственного капитала, в 2019 году также уменьшили свою доходность. Рентабельность собственного капитала (ROE) уменьшилась с 3,0 % до 0,5 %.

На это же указывает и десятикратное уменьшение рентабельности активов (ROA) и снижение ЕВИТ.

Мы полагаем, что сложившуюся ситуация объясняется вводом на полную мощность ВСТО-1 и использованием средств основной деятельности на инвестиции капитального характера. Этот вывод подтверждает система показателей бухгалтерского баланса (таблица 10).

Таблица 10 - Анализ ликвидности ООО «Транснефть-Восток» [32]

Показатели	2017	2018	2019
Чистые активы, млн. руб.	428542	458989	421675
Коэффициент автономии, норма 0,5 и более	0,73	0,79	0,81
Коэффициент текущей ликвидности, норма 1,5-2 и более	3,1	1,0	3,8
Чистая прибыль	12136	11209	2826

Приведенные данные позволяют дать вполне удовлетворительную оценку системе управления активами предприятия, способность в полной мере отвечать своими активами по своим обязательствам.

2.2.3 Операционная деятельность ООО компании: доходы, расходы, налоги

Доходы и расходы по обычным видам деятельности.

Доходами от обычных видов деятельности в нашем случае признаются поступления, связанные с оказанием услуг (выполнением работ) при условии, что оказание услуг осуществляются Обществом систематически (постоянно). Расходами по обычным видам деятельности признаются расходы, связанные с оказанием услуг при условии, что оказание услуг носят систематический (постоянный) характер.

Для целей формирования финансового результата в бухгалтерском учете признаются полностью в качестве расходов по обычным видам деятельности коммерческие и управленческие расходы отчетного периода.. Информация о доходах и расходах по обычным видам деятельности приведена в таблице

Увеличение выручки обусловлено изменением тарифов на транспортировку нефти. Увеличение доходов и расходов в отчетном периоде произошло в сопоставимых пропорциях

Прочие доходы и расходы.

Доходы, отличные от доходов от обычных видов деятельности, признаются прочими доходами. Расходы, отличные от расходов по обычным видам деятельности, признаются прочими расходами. Информация о прочих доходах и расходах приведена в таблицы 11.

Таблица 11 - Доходы и расходы ООО «Транснефть-Восток» по обычным видам деятельности

Наименования показателя	Сумма, тыс. руб.		Изменение, тыс. руб.	Изменение, %
	За 2018 год	За 2017 год		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Выручка - всего	106 396 270	93 794 509	12 601 761	13,44
-----------------	-------------	------------	------------	-------

Продолжение таблицы 11

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
в том числе: Услуги по транспортировке нефти	104 352 928	91 506 651	12 846 277	14,04
Прочая реализация	2 043 342	2 287 858	(244 516)	-10,69
Себестоимость - всего	74 051 972	64 507 963	9 544 009	14,80
в том числе: Услуги по транспортировке нефти	72 052 031	64 503 749	9 548 282	15,28
Прочая реализация	1 999 941	2 004 214	(4 273)	-0,21

Таблица 12 - Расшифровка расходов по обычным видам деятельности [32]

Наименование показателя	За 2018 г.	За 2017 г.
Материальные затраты	18 734 751	15 422 537
Расходы на оплату труда	8 603 852	7 996 389
Отчисления на социальные нужды	2 140 504	1 949 414
Амортизация	43 039 753	37 947 958
Прочие затраты	13 831 031	11 826 973
Итого по элементам	86 349 891	75 143 298
Изменения остатков(прирост [-], уменьшение[+]); незавершенного производства, готовой продукции и др.	57 563	(21 398)
Итого расходы по обычным видам деятельности	86 407 454	75 121 900

Прочие доходы и расходы.

Доходы, отличные от доходов от обычных видов деятельности, признаются прочими доходами. Расходы, отличные от расходов по обычным видам деятельности, признаются прочими расходами. Информация о прочих доходах и расходах приведена в таблице

Налоги.

С 2012 года ООО «Транснефть-Восток» является участником консолидированной группы налогоплательщиков (далее – КГН), созданной в системе «Транснефть» путем заключения и регистрации в установленном порядке договора о создании КГН.

Таблица 13 - Прочие доходы и расходы [32]

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.		Изменение, тыс. руб.	Изменение, %
	За 2018 год	За 2017 год		
Прочие доходы – всего	18 066 808	31 756 915	(13 690 107)	-43,11
в том числе:				
Доходы от продажи валюты	10 826 176	17 652 538	(6 826 362)	-38,67
Положительные курсовые разницы	5 651 004	9 957 783	(4 306 779)	-43,25
Выручка от реализации основных средств, оборудования, прочей реализации	341 798	278 920	62 878	22,54
Штрафы, пени, неустойки, признанные или по которым получены решения суда об их взыскании, возмещение убытков, судебных издержек.	119 118	642 783	(523 665)	-81,47
Другие прочие доходы	1 128 712	3 224 891	(2 096 179)	-65,00
Прочие расходы – всего	15 465 886	26 103 968	(10 638 082)	-40,75
в том числе:				
Расходы, связанные с продажей валюты	10 826 176	17 652 538	(6 826 362)	-38,67
Отрицательные курсовые разницы	2 079 579	7 005 358	(4 925 779)	-70,31
Остаточная стоимость, реализованных основных средств, оборудования, расходы, связанные с реализацией	210 187	121 605	88 582	72,84
Другие прочие расходы	2 349 944	1 324 467	1 025 477	77,43

Ответственным участником КГН является ПАО «Транснефть», которое ведет налоговый учет консолидированной налоговой базы на основании информации из налоговых регистров каждого участника этой группы и уплачивает налог на прибыль (авансовые платежи) по КГН. Налоговый учет Общества осуществляется специализированной организацией ООО «Транснефть Финанс». Общество представляет ПАО «Транснефть» данные налогового учета, необходимые для исчисления консолидированной налоговой базы.

Консолидированная налоговая база КГН определяется как арифметическая сумма доходов всех участников этой группы, уменьшенная на арифметическую сумму расходов всех ее участников. Отрицательная разница признается убытком КГН.

Общество формирует в бухгалтерском учете и раскрывает в бухгалтерской (финансовой) отчетности информацию о текущем налоге на прибыль, временных и постоянных разниц, определенных исходя из его доходов и расходов, включаемых в консолидированную налоговую базу КГН в соответствии с нормами Налогового Кодекса Российской Федерации (далее - НК РФ) для КГН. Разница между суммой текущего налога на прибыль, исчисленного Обществом для включения в консолидированную налоговую базу КГН, и суммой денежных средств, причитающейся с Общества исходя из условий договора о создании КГН, раскрывается в отчете о финансовых результатах обособленно по вписываемой строке 2465 «Перераспределение налога на прибыль внутри КГН».

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

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И РЕГЛАМЕНТ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

3.1 Анализ сложившейся системы бюджетирования ООО «Транснефть – Восток»

Поскольку проект по построению полноценной системы бюджетного планирования в ПАО «Транснефть» в основном реализован и его результатом являются:

1) Действующие регламенты бюджетирования, включающие утвержденное "Положение о бюджетировании", утвержденное "Положение о бюджетном комитете", утвержденное "Положение о финансовой структуре".

2) Действующая финансовая модель бюджетирования, включающая методику бюджетирования, учетную политику для целей бюджетирования, файлы в формате электронных таблиц с финансовой моделью бюджетирования. В самом общем виде сквозной процесс бюджетирования приведен на рисунке 22.



Рисунок 22 - Общая характеристика процесса бюджетирования ПАО «Транснефть»[8]

3) Сформирован бюджетный комитет ООО «Транснефть-Восток».

Положением о Бюджетном комитете установлен его состав, куда входят:

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

Председатель комитета и состав комитета утверждаются Генеральным директором Общества.

4) Подготовлена финансово-экономическая служба.

5) Обучены руководители и специалисты компании.

В целях организации учета, систематизации всех данных и сбалансированности показателей финансово-хозяйственной деятельности, правила и принципы процесса бюджетирования регламентируются в основном в едином документе – положении о бюджетировании. Оно содержит формализованную информацию о целях, задачах, структуре, основных принципах и процессах системы бюджетирования, её участниках и их функциях, содержании бюджетных форм и принципах отражения и структуры аналитической информации, бюджетном контроле и бюджетном регулировании (рисунок 23).

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

типу относится каждый ЦФО.



Рисунок 23 – Регламенты бюджетирования [47]

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

Можно выделить следующие группы бюджетов, разрабатываемые в компании: операционные, инвестиционные и финансовые (они же основные (рисунок 24).

Одним из самых сложных этапов по постановке бюджетирования является разработка финансовой структуры компании. Прежде всего, в качестве ЦФО можно рассматривать подразделения, непосредственно участвующие в основных бизнес-процессах компании и в работе которых скрыты наибольшие

резервы повышения эффективности работы [52].

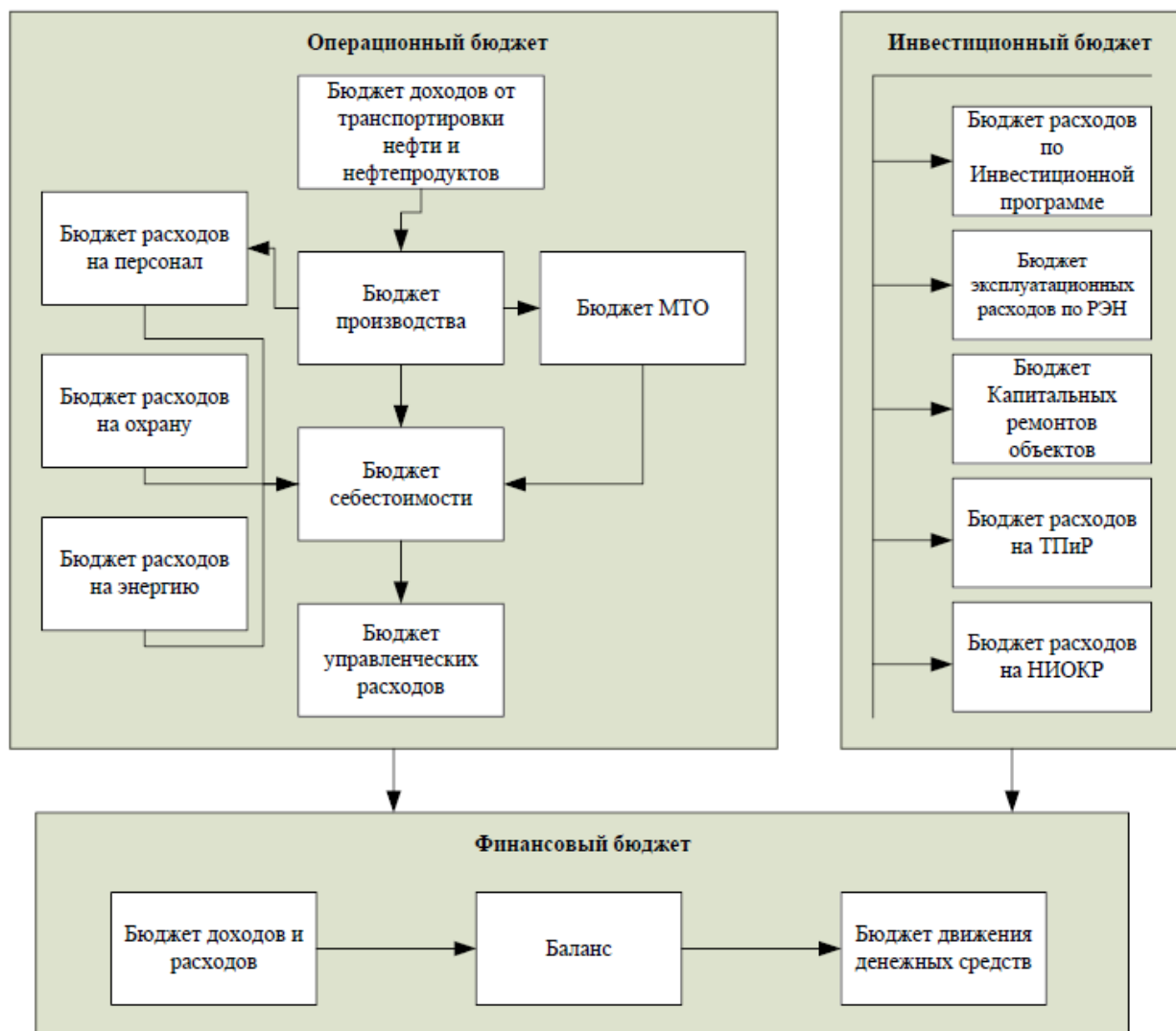


Рисунок 24 - Основные бюджеты ООО «Транснефть-Восток» [4]

Для того чтобы регламент бюджетирования четко исполнялся, и все подразделения, участвующие в процессе бюджетного управления, должным образом выполняли свои функции, необходимо проработать соответствующий организационный механизм. Таким образом, организационно-функциональная структура финансово-экономической службы зависит от того, какие функции бюджетирования ей приходится координировать. Вся реструктуризация финансовой службы может заключаться в перераспределении функций между подразделениями финансовой дирекции.

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

1) Отдел бюджетного планирования выполняет следующие функции:

1.1) подготовка обосновывающих материалов и формирование тарифов на перекачку, перевалку, сдачу нефти, обеспечение их защиты в ПАО «Транснефть» и ФСТ РФ;

1.2) формирование годовых бюджетов Общества (БДР, БДС), включающее:

1.2.1) проверка корректности заполнения и агрегация форм бюджетного пакета филиалов и функциональных подразделений для включения в сводный бюджет Общества;

1.2.2) формирование годового бюджета Общества в соответствии с бюджетами филиалов и бюджетами функциональных подразделений, согласованных с соответствующими функциональными подразделениями ПАО «Транснефть»;

1.2.3) доведение утвержденных бюджетов на плановый год до функциональных подразделений и до филиалов;

1.3) составление отчетных форм по факту исполнения бюджета в формате бюджетного пакета и согласование фактических данных в формах бюджетного пакета, проверка корректности заполнения отчетных форма бюджетного пакета и обоснованности фактических показателей бюджета, предоставленных филиалами ОСТ, формирование сводного (агрегированного) пакета отчетных форм по исполнению бюджета:

- ежемесячных (нарастающим итогом с начала года);
- ежеквартальных;
- годовых.

1.4) Формирование корректировок к годовому бюджету, организация и контроль над проведением корректировок бюджета Общества структурными подразделениями ОСТ и осуществление корректировок бюджета филиалов Общества для включения в сводный бюджет. Формирование пояснений по корректировкам бюджета:

1.4.1) выверка внутригрупповых оборотов при формировании бюджетных

данных в рамках среднесрочного планирования, годового бюджетирования, корректировок бюджета и при формировании ежемесячной, ежеквартальной и годовой план-факт отчетности;

1.4.2) расчет источников финансирования объемов технического перевооружения и реконструкции, а также прочих внеоборотных активов, погашения займов при годовом планировании и в момент проведения корректировок бюджета;

1.5) контроль договоров, соглашений и иных договорных документов на соответствие бюджетным лимитам;

1.6) планирование, корректировка, формирование и контроль исполнения бюджета налоговых платежей, включая страховые взносы во внебюджетные формы, в бюджеты всех уровней, составление отчетных форм в рамках исполнения бюджета, выявление налоговых рисков. Контроль над своевременной уплатой налогов и сборов;

1.7) среднесрочное и перспективное планирование основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ОСТ.

Обследования деятельности других отделов в процессе бюджетирования позволяют оценить их роль и значение в этом бизнес процессе.

2) Экономический отдел выполняет следующие функции:

2.1) составление и контроль над правильностью (при выполнении расчетов другими подразделениями) расчетов стоимости возмещаемых сторонними организациями затрат при реализации услуг и выполнении работ, предоставлении имущества в аренду. Предоставление при необходимости расшифровок по калькуляциям;

2.2) проверка и согласование расчетов филиалов Общества тарифов на отпускаемые Обществом услуги по прочим видам деятельности;

2.3) формирование расчетов и контроль над правильностью (при выполнении расчетов другими подразделениями) составления расчетов экономической эффективности внедряемых в производство мероприятий;

2.4) организация и координация работы по переоценке ОС, курирование

работ по списанию и постановке ОС на учет, в том числе заключение и сопровождение договора по переоценке;

2.5) планирование, корректировки, анализ исполнения и контроль командировочных расходов;

2.6) планирование, корректировки, анализ исполнения плана по амортизационным отчислениям;

2.7) планирование и контроль расходов на страхование, координация работ по страхованию в Обществе;

2.8) составление статистической и оперативной отчетности по основным финансовым показателям и ее своевременное представление в органы статистики и ОАО «АК «Транснефть»;

2.9) формирование, корректировки и контроль исполнения бюджета прочих доходов и расходов.

Выпущен «Регламент планирования и исполнения бюджета ООО «Транснефть-Восток», в котором:

- определены роль в бюджетном процессе центров ответственности 2-го и 3-го уровней, центров расходов 2, 3 и 4-го уровней (в соответствии с Приложениями к «Положению о бюджетировании ПАО «Транснефть»);

- утвержден классификатор элементов и статей расходов (на основе предлагаемой в «Методике бюджетирования ПАО «Транснефть», классификации учета и распределения затрат.

Каждый центр ответственности 2-го уровня (функциональное подразделение ООО «Транснефть-Восток» имеет методику планирования расходов по статьям, за которые он несет ответственность.

В настоящее время участие центров ответственности в бюджетном процессе нельзя считать достаточным. ПЭО выполняет значительный объем работ по планированию бюджетов и составлению отчетов об исполнении бюджетов, и только согласует сформированные отчеты с соответствующими функциональными подразделениями. ЦО должны составлять бюджеты расходов (отчеты об исполнении бюджетов) в разрезе статей (элементов)

затрат, мест возникновения затрат. Потом проводить консолидацию бюджетов ЦО в бюджет доходов и расходов и распределение затрат по видам деятельности. Сейчас статьи затрат, по которым затраты невелики, не распределяются по видам деятельности, а относятся целиком на транспортировку нефти.

Объектом калькулирования себестоимости услуг по транспортировке нефти для ООО «Транснефть-Восток» является тарифный участок. В целях организации управленческого учета разработана методика учета и распределения затрат по тарифным участкам (при этом выявлены прямые затраты, которые можно сразу отнести к определенному тарифному участку – например, расходы на электроэнергию).

3) Финансовый отдел выполняет следующие функции:

3.1) формирование, проведение корректировок и контроль исполнения бюджетов по формам бюджетного пакета, курируемых финансовым отделом;

3.2) формирование единого платежного календаря предприятия, разработка бюджетов движения денежных средств на месяц на основании данных, предоставленных функциональными подразделениями и филиалами общества;

3.3) составление отчетов об исполнении БДДС за месяц. Контроль исполнения платежного календаря и бюджета на месяц;

3.4) доведение финансовых заданий до филиалов Общества. Контроль их исполнения;

3.5) контроль договоров и иных договорных документов по основной деятельности и капитальному строительству в части соблюдения условий оплаты работ, корректности банковских реквизитов, условий финансового обеспечения, предоставляемого контрагентами, на этапе согласования;

3.6) открытие и закрытие расчетных счетов, заключение договоров на расчетно-кассовое обслуживание;

3.7) совместно с другими подразделениями Аппарата управления проведение работы, направленной на повышение эффективности управления

оборотными средствами (денежные средства, дебиторская задолженность и краткосрочные финансовые вложения);

3.8) разработка и осуществление мероприятий, способствующих своевременности оплаты, выбор форм расчетов с контрагентами и обеспечение соблюдения правил ведения расчетов;

3.9) оплата счетов поставщиков и подрядчиков за отгруженные материальные ценности (выполненные работы, оказанные услуги);

3.10) выплаты заработной платы рабочим и служащим. Сопровождение зарплатных проектов (взаимодействие с банками, в том числе организация выдачи зарплатных карт);

3.11) платежи в федеральный бюджет, бюджеты субъектов РФ, местный бюджет всех видов налогов, а также платежей в государственные внебюджетные фонды;

3.12) осуществление мероприятий по контролю исполнения функциональными подразделениями обязательств по погашению дебиторской и кредиторской задолженности;

3.13) определение потребности Общества в оборотных средствах (денежные средства, дебиторская задолженность и краткосрочные финансовые вложения) и расчет нормативов указанных оборотных средств;

3.14) управление ликвидностью ОСТ, в т.ч. работа по изысканию собственных средств и привлечению заемных средств;

3.15) сопровождение договоров займа, в том числе оформление и своевременное погашение долгосрочных и краткосрочных кредитов банка и процентов по ним. Контроль над целевым использованием полученных ссуд;

3.16) осуществление кассовых операций;

3.17) расчет финансовых показателей для анализа финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Имеется «Положение по планированию, осуществлению и контролю платежей в ООО «Транснефть-Восток» и финансированию филиалов Общества» в связи с выпуском «Положения о бюджетировании ПАО

«Транснефть» и дополнений к нему.

В настоящее время сложно проконтролировать целевое использование средств, перечисленных в РНУ. В финансовый отдел поступают от подразделений служебные записки на оплату. ФО проверяет наличие источника финансирования, устанавливает приоритеты платежей и составляет реестр платежей ООО «Транснефть-Восток» на каждый день.

«Положение о бюджетировании ПАО «Транснефть» требует более оперативного управления финансами предприятия и полного контроля целевого использования средств. Для выполнения этих требований создано и успешно функционирует Казначейство ПАО «Транснефть» и ООО «Транснефть-Восток», которые функции ЦО 1 и 2 уровней соответственно и осуществляют функции формирования платежных поручений, определения источника финансирования и назначения платежей, проведенных по счетам предприятия, сверки расчетов и проведения взаимозачетов с контрагентами (рисунок 25).



Рисунок 25 – Функции Казначейства ПАО «Транснефть»

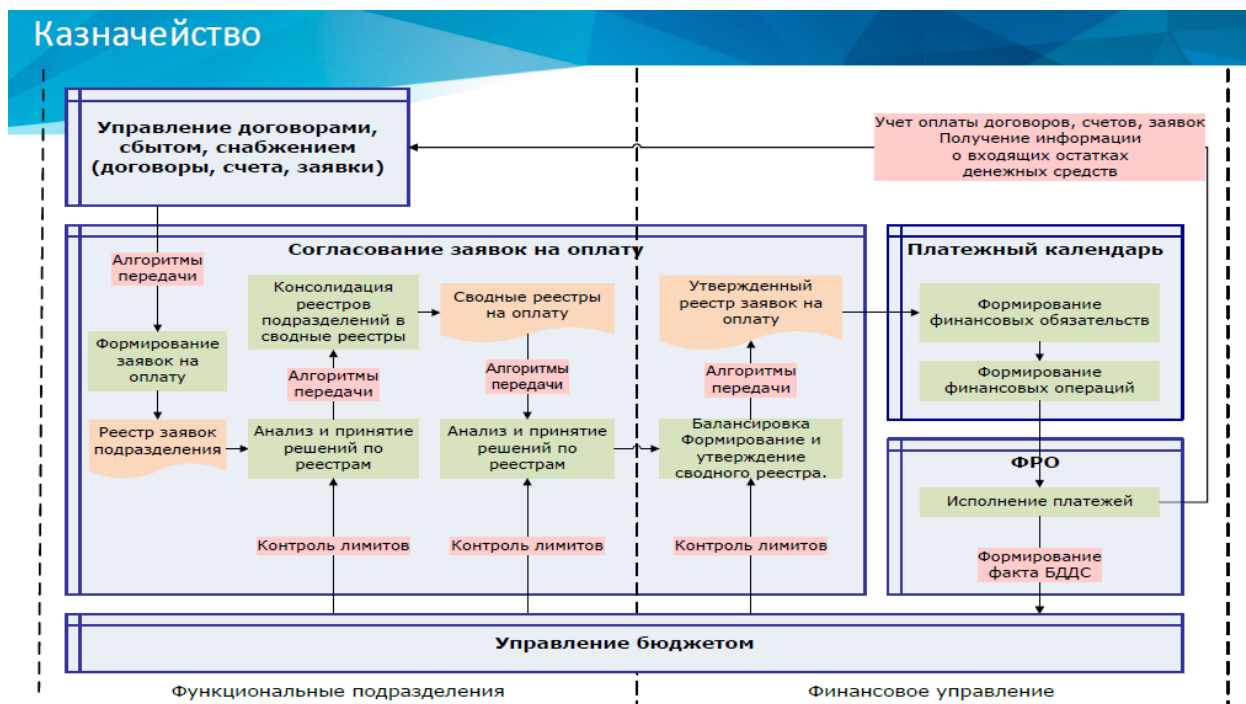


Рисунок 26 - Организация деятельности казначейства
ПАО «Транснефть» [8]

Информационная система позволяет перераспределить функции ФО и бухгалтерии, повысить оперативность финансовых расчетов и усилить контроль над проведением расчетов со стороны финансового отдела. Кроме того, информационная система внутрифирменного управления и управленческого учета должна обеспечить формирование Платежных календарей ООО «Транснефть-Восток», РНУ на основе графиков погашения обязательств, которые составляются по каждой статье расходов ответственными функциональными подразделениями, оперативный контроль исполнения Платежных календарей.

4) Отдел подготовки и проведения торгов выполняет следующие функции:

4.1) формирование общего плана закупок товаров, работ, услуг на год для размещения на сайте (в т.ч. закупки у единственного источника);

4.2) анализ плана закупок товаров, работ, услуг для целей определения процедуры торгов;

4.3) составление и утверждение планов-графиков проведения процедуры

закупок товаров, работ, услуг в соответствии со сроками поставки МТР и выполнения работ, оказания услуг;

4.4) участие в разработке/ доработке проектов типовых документов для подготовки функциональными подразделениями материалов при инициировании закупочных процедур;

4.5) формирование и утверждение документации по закупке МТР, выполнению работ, оказанию услуг для проведения закупочных процедур;

4.6) организация процедур закупок товаров, работ, услуг в соответствии с планом (в т.ч. закупки у единственного источника);

4.7) размещение на общероссийском официальном сайте и сайте общества информации о проводимых закупках товаров, работ, услуг (извещений, конкурсной документации, протоколов заседаний конкурсной комиссии, проектов договоров и др.);

4.8) ведение базы данных по поставщикам и проводимым закупкам;

4.9) формирование отчетности по закупкам, в том числе составление статистической и оперативной отчетности по основным финансовым показателям и ее своевременное представление в органы статистики и ПАО «Транснефть»;

4.10) проверка договоров и иных договорных документов на стадии согласования на соответствие конкурсным условиям.

5) Отдел контроля цен выполняет следующие функции:

5.1) проверка документов на закупку, полученных от подразделений и контрагентов по собственному запросу, на соответствие предмету закупки, сравнимости между собой используемых ценовых показателей в предложениях контрагентов, соответствия рыночному уровню цен;

5.2) формирование собственных запросов коммерческих предложений от производителей и дистрибьюторов МТР, организаций по предоставлению услуг, выполнению работ;

5.3) сбор полученной информации и ведение базы данных коммерческих предложений производителей и дистрибьюторов МТР и организаций,

предоставляющих услуги и выполняющих работы;

5.4) согласование стоимости МТР и услуг на этапе формирования плана закупок на год, при осуществлении конкурсных процедур и при заключении договора и иных договорных документов без конкурса;

5.5) согласование стоимости МТР в локальных сметных расчетах по проектно-сметной документации по объектам РЭН после заключения договоров с контрагентами, при заключении дополнительных соглашений на включение новых позиций МТР;

5.6) проверка сметных расчетов конкурсных предложений для закупки услуг.

На основании разработанного бюджета доходов и расходов на планируемый год организация системы «Транснефть» формирует бюджет движения денежных средств. Бюджеты движения денежных средств должны формироваться с учетом внутригрупповых оборотов с обязательной выверкой взаимных расчетов (рисунок 27).

Наименование	Код	АББ... статьи	2017 г. План	1 квартал 2017 г.	2 квартал 2017 г.	Апрель 2017 г. План	Май 2017 г. План
Статьи БДДС	01		4 793' 432' 000	281' 866' 000	65' 360' 000	27' 340' 000	18' 655' 000
Выбытие	01		2' 300' 993' 000	117' 566' 000	65' 353' 000	27' 337' 000	18' 653' 000
ВЫБЫТИЕ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	01		241' 622' 000	55' 919' 000	57' 303' 000	19' 287' 000	18' 653' 000
ВЫБЫТИЕ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	02		1' 997' 724' 000		8' 050' 000	8' 050' 000	
РАСХОДЫ ПО ТПР и ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	03		61' 647' 000	61' 647' 000			
Поступление	02		2' 492' 439' 000	164' 300' 000	7' 000	3' 000	2' 000
ПОСТУПЛЕНИЯ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	01		1' 000	1' 000			
ПОСТУПЛЕНИЯ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	02		2' 300' 000' 000				
ПОСТУПЛЕНИЯ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	03		192' 438' 000	164' 299' 000	7' 000	3' 000	2' 000

Рисунок 27 - Бюджет движения денежных средств ПАО «Транснефть» (образец) [8]

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

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

Процесс формирования годового бюджета организация начинает с разработки Инвестиционной программы, Программы ТПиР, Программы КР, Программы диагностики, Плана РЭН, Плана закупки и поставки МТР, Плана поставки ГСМ.

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

На основании поступивших от ФЦО Общества подписанных Заявок и ГПО Отдел бюджетного планирования (ОБП) формирует БДР и БДДС на планируемый год (рисунок 28).

БДР-ПАО «Транснефть»

Бюджет Финансовый департамент за 2017 г.

Копия бюджета: 0202 NATGOR / от 06/07/2018 16:28:5...

Вариант: БДР годовой

План (выбрано)
Факт
Резерв

Валюта просмотра: руб. Настройка

Прогнозный курс: БДР годовой

Расчет формул: БДР годовой

Наименование	Код	Абб... статья	2017 г.	1 квартал 2017	2 квартал 2017	3 квартал 2017	4 квартал 2017
			План	г.	г.	г.	г.
Статьи БДР	01	<< <	625'523'956	337'100'141	97'868'395	71'973'000	118'582'420
Бюджет социальных расходов	01	<< <	25'632'147				25'632'147
Бюджет расходов на энергию	02	<< <	11'324'500		11'324'500		
Бюджет прочих расходов по обычным видам деятельности	03	<< <	15'647'895		15'647'895		
Бюджет прочих доходов и расходов	04	<< <	396'321'673	197'096'141	70'892'000	71'973'000	56'360'532
Бюджет доходов и расходов	05	<< <					
Бюджет капитальных вложений	06	<< <	36'589'741				36'589'741

Вертикальная ось: Бюджет доходов и расходов
Горизонтальная ось: 1 квартал 2017 г.
Панель управления

Рисунок 28 - Бюджет денежных расходов ПАО «Транснефть»
(образец) [8]

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

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

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

Затем ОБП производит загрузку бюджетного пакета БДР и БДДС в SAP ВО FC (без выверки ВГО), производит загрузку данных ВГО в SAP ВО IC (План) и приступает к выверке внутригрупповых оборотов. При выверке ВГО ООО «Транснефть Финанс» устанавливает в SAP ВО IC допустимый уровень существенности в соответствии с «Методологией выверки и исключения ВГО». При выявлении отклонений по ВГО превышающих уровень существенности, ОБП выясняет причины отклонений и осуществляет сверку с ВГО, с которыми

осуществляются внутригрупповые операции. При наличии обоснованных отклонений по ВГО, ОБП в SAP BO IC присваивает стандартные комментарии. При наличии необоснованных отклонений по ВГО, ОБП совместно с ФЦО Общества, по которому возникло необоснованное отклонение, осуществляет доработку форм бюджетного пакета и повторяет загрузку в SAP BO IC снова.

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

После определения позиции Компании в отношении утверждения бюджета Общества на Бюджетном комитете ПАО «Транснефть», ОБП в течение пяти рабочих дней доводит показатели на плановый год с ежемесячной разбивкой разрезе филиалов, центров ответственности и статей расходов до ФЦО Общества и филиалов.

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

Задача среднесрочного планирования – сформировать проекты бюджетов годовых значениях (без учета ежемесячной разбивки) на 2 года, следующих за первым годом среднесрочного периода. Проект бюджета на первый год среднесрочного периода не формируется, принимается равным годовому бюджету версии данных «План».

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

ФЦО предоставляют в финансовый отдел (ФО) платежные заявки на

финансирование по статьям БДДС при формировании ежемесячных планов бюджета в срок за 7 рабочих дней до начала планируемого месяца.

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

- БДДС на планируемый месяц по форме Текущий БДДС_П бюджетного пакета;

- прогноз БДДС до конца текущего года по форме Прогноз БДДС бюджетного пакета;

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

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

- факт исполнения БДДС по прошедшим периодам отчетного года; ожидаемое исполнение месяца, предшествующего планируемому;

- потребность в финансировании, заявленную ФЦО в плановом БДДС текущего месяца;

- прогноз исполнения БДДС до конца отчетного года (по данным, предоставленным ФЦО в ФО) при условии не превышения утвержденного годового лимита, с учетом факта на отчетную дату накопительным итогом и текущего плана на месяц.

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

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

БДДС_П_кратк, выверку ВГО. ОБП осуществляет выгрузку из КИС БП и организацию согласования и подписания отчета по формам БДДС_П, БДДС_П_конс.

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

Сравнение фактических показателей производится по отчетам за январь-июнь относительно первоначального плана, начиная с июля – относительно двух баз: относительно первоначального плана и относительно последнего прогноза.

В случае утверждения корректировки бюджета Группы «Транснефть» на Совете директоров ПАО «Транснефть» комментарии по отклонениям формируются относительно корректировки, утвержденной Советом директоров ПАО «Транснефть» и не формируются относительно показателей первоначального плана. Отчет по исполнению БДР содержит данные по исполнению бюджета в разрезе по сегментам ежемесячно и нарастающим итогом с начала года.

Таким образом, бюджетирование перешло в разряд объективно необходимых процедур управления бизнесом. И, как всякая управленческая деятельность, требующая обработки больших объемов информации, эта процедура нуждается в автоматизации [14].

В настоящий момент говоря об автоматизации бюджетирования имеется ввиду именно переход к специализированным программным продуктам класса BPM (Business Performance Management) либо модулям бюджетирования ERP-систем (Enterprise Resource Planning) [22], реализуемых совместно с программным комплексом корпорации «Галактика» (рисунок 29).

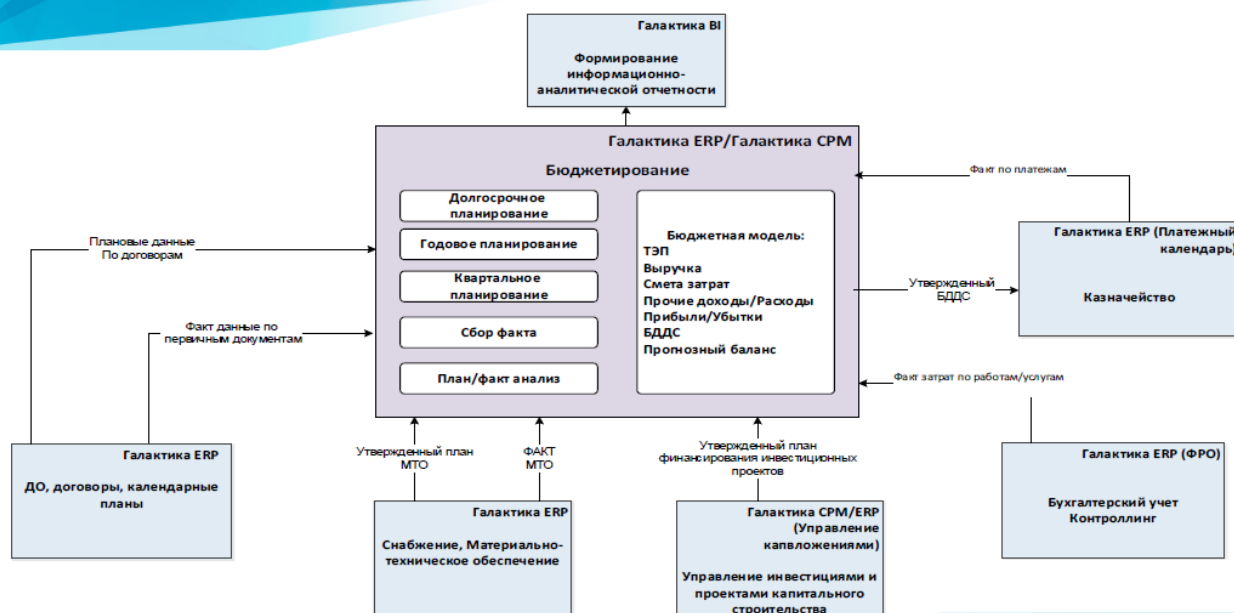


Рисунок 29 - Структура модуля «Бюджетирование» корпорации «Галактика» [8]

Таким образом, к основным задачам автоматизации относятся обеспечение структурированного хранения информации, ее ввод по регламентированным правилам, оперативный совместный доступ к данной информации, построение с её помощью различных отчетов, которые необходимы в процессе принятия управленческих решений.

Другой фактор, заставляющий организации системы магистральных нефтепроводов более тщательно подходить к постановке процесса бюджетирования и его автоматизации, обусловлен возрастающими требованиями акционеров к повышению эффективности использования активов компании. Более того, безусловно, необходимо привлечение современных технологий анализа данных, наиболее распространенными из которых в настоящее время является технология OLAP.

Дополнительным эффектом от автоматизации бюджетного управления, ценность чего не всегда можно оценить на этапе принятия решения об автоматизации и выбора соответствующего программного продукта, является рост уровня квалификации работников, более четкое понимание целей и задач

бюджетирования на предприятии, собственной роли в данном процессе.

В целом, можно сказать, что ООО «Транснефть –Восток» имеет четко выработанную систему централизованного бюджетирования, но реализация контрольной функции управления объективно требует проведения диагностики и дальнейшей оптимизации системы бюджетирования, для чего были выделены следующие критерии, описывающие её с разных сторон, а анализ которых поможет выявить, слабые места и задать направление для рекомендаций.

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

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

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

2) Контроль со стороны менеджеров. Функция контроля необходима на случай возможных отклонений в процессе работ от плановых издержек. Сопоставляя фактические показатели различных категорий расходов с плановыми, руководители подразделений имеют возможность выделить те из них, что не соответствуют первоначальному плану, и принять соответствующие

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

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

4) Мотивация сотрудников. Один из важных вопросов анализа процесса системы бюджетирования является её взаимосвязь с самооценкой и стимулированием персонала. К основным задачам системы планирования и бюджетирования в этой области относятся: установить результаты работ, оценить выполнение плановых показателей, скоординировать действия исполнителей, направленные на достижение стратегических целей предприятия. Кроме того, одна из задач бюджетного планирования на предприятии – содействие развитию инициативы трудового коллектива в использовании производственных резервов и повышение эффективности производства. В настоящий момент в ООО

«Транснефть –Восток» придерживаются премиальной системы, основанной на том, что отклонения фактических бюджетных показателей не должно превышать +/- 2 % (и от 3 млн. руб.), что не полностью раскрывает

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

5) Единство бюджетных форм. Регламент бюджетирования для ООО «Транснефть –Восток» предусматривает тесную увязку процессов внутрифирменного планирования с процессами планирования в корпорации ПАО «Транснефть». Кроме того, процессы составления годового бюджета и последующие процессы квартального месячного планирования осуществляются в рамках одного связанного процесса. Всеми ОСТ в работе используются одинаковые бюджетные формы.

Следовательно, единство форм бюджетов на предприятии соблюдается и в данном направлении не требуется какие-то нововведения.

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

7) Интегрированность бюджетирования и информационных технологий. Данный критерий выражается в автоматизации процессов бюджетирования. Автоматизация дает возможность осуществлять многочисленное количество итераций в процессе планирования. На предприятиях Группы Транснефть построена единая автоматизированная система бюджетирования, удовлетворяющая потребностям различных пользователей для построения бюджетов. Автоматизированная система SAP служит для обеспечения потребности предприятия в анализе больших

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

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

Итак, первая рекомендация по совершенствованию системы бюджетирования – это уменьшение количества корректировок производственных программ: вместо 4 корректировок – проводить 2, привязанные к общим корректировкам бюджета. В настоящий момент корректировки производственных программ (программа РЭН и пр.) проходят в форме: прогноз исполнения на 01.04; на 01.07; на 01.10; на 01.12.

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

Такое положение дел связано с характерной особенностью бюджетирования в крупных государственных холдингах. Здесь присутствует проблема излишней и всё увеличивающейся централизации планирования и управления экономикой компании. Результатом такого способа планирования и управления является существенное снижение качества принимаемых управленческих решений. Данное негативное обстоятельство пытаются компенсировать при помощи имплементации завышенных требований к сбору данных управленческого учета и бюджетирования.

Таким образом, предлагается проводить корректировку производственных программ только на 01.07 и 01.10, то есть только в периоды общих корректировок бюджета, при этом активно используя информационную

систему КИС КХД для дистанционного согласования данных, что значительно сократит как временные, так и финансовые затраты.

Следующая рекомендация - касается совершенствования мотивационной системы. В условиях выделения центров ответственности контроль выполнения бюджетов должен быть увязан с системой премирования руководителей и специалистов данных центров. Следовательно, должны быть поставлены условия, установлены показатели и коэффициенты премирования, зависящие от степени выполнения соответствующих бюджетов. Как уже было определено ранее, в настоящий момент в ООО «Транснефть-Восток» действует система премирования, основанная на поддержании фактических бюджетных показателей в пределах +/- 2 % от плана(и от 3 млн. руб.).

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

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

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

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

Таким образом, внедрение системы бюджетирования позволяет организовать такую систему управления, которая поможет в обеспечении конкурентоспособности, устойчивом развитии и достижении максимального

эффекта от деятельности предприятия. В результате автоматизации систем бюджетного управления сокращается время на рутинную работу по формированию необходимых отчетных форм, освобождается большее количество времени на анализ, исключается возникновение ошибок при переносе данных из бюджета в бюджет, при внесении фактических данных, повышается дисциплина, знания специалистов в предметной области, становится возможным формирование дополнительных форм для анализа и т.д. Все вышеперечисленные выгоды практически не подлежат количественной оценке, но они помогают обеспечить качественный скачок в управлении экономикой предприятия. Что касается количественных показателей, примерами положительных изменений при автоматизации бюджетного управления можно назвать снижение операционных, управленческих и коммерческих затрат, экономию оборотных средств, уменьшение дебиторской задолженности, увеличение оборачиваемости средств (рисунок 30).

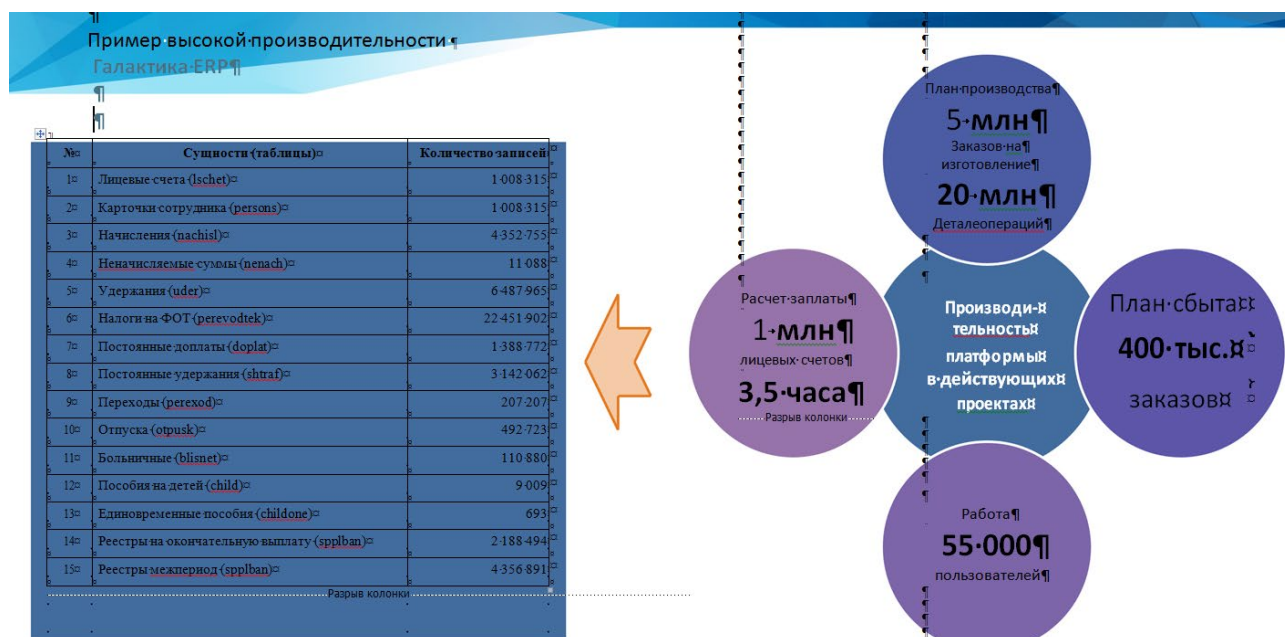


Рисунок 30 - Эффективность взаимодействия ПАО «Транснефть» с корпорацией «Галактика» [8]

В целом, можно сказать, что ООО «Транснефть –Восток» имеет достаточно отлаженную систему централизованного бюджетирования, но как всякий активно развивающийся бизнес-процесс эта система может быть

улучшена.

3.2 Предложения по совершенствованию учетно-аналитической работы, направленные на совершенствование управления и снижение затрат

3.2.1 Обоснование предложений по внедрению комплексной интегрированной информационной системы управления хозяйственной деятельности предприятия на базе продуктов компании SAP SE

Одним из факторов совершенствования управления ООО «Транснефть – Восток» является внедрение комплексной интегрированной информационной системы управления хозяйственной деятельности предприятия на базе продуктов компании SAP SE.

Система является интерактивным и настраиваемым инструментом, в котором можно самостоятельно формировать отчетность, не обращаясь к помощи технических специалистов [35].

В ПАО «Транснефть» и ее дочернем обществе ООО «Транснефть – Восток» реализуется проект по созданию и внедрению Комплексной Интегрированной Информационной Системы Управления (КИИСУ). Система включает в себя несколько модулей, охватывающих учет МТР, договорной учет, бухгалтерский учет, налоговый учет, планирование и поставку продукции, работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования, кадровый и управленческий учет. Ключевое условие КИИСУ – возможность организациям системы «Транснефть» работать в единой базе данных в соответствии со своими полномочиями [29].

Для разработки КИИСУ компанией было выбрано решение на базе продуктов SAP ERP, и подписано соглашение о сотрудничестве с ООО «САП СНГ». Было принято решение о разработке 4 основных модулей КИИСУ на базе SAP ERP:

- корпоративная информационная система управления персоналом - КИС «Персонал»;

- корпоративная информационная система управления финансово-хозяйственной деятельностью - КИС ФХД;

- комплексная система управления активами – КСУА (КСУА-1 – паспортизация объектов магистральных нефтепроводов (МН) и контроль их технического состояния, КСУА-2 – управление работами и ресурсами).

Основные функции модулей КИИСУ на базе SAP ERP представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Основные функции системы КИИСУ на базе SAP ERP

Модуль	Функции модуля
КИС «Персонал»	<ul style="list-style-type: none">- Организационный менеджмент;- Управление материальной мотивацией персонала;- Кадровый учет;- Расчет заработной платы.
КИС ФХД	<ul style="list-style-type: none">- Бухгалтерский учет;- Налоговый учет;- Управление затратами;- Казначейство;- Управление договорами;- Учет по МСФО.
КСУА	<ul style="list-style-type: none">- Учет технических объектов;- Планирование и выполнение Мероприятий ремонтно-эксплуатационных нужд (РЭН), диагностики оборудования;- Оказание технической помощи;- Управление программами;- Управление запасами;- Реализация услуг;- Управление технологическим транспортом и спецтехникой.

В таблице 14 показано, что модули КИИСУ охватывают практически все учетно-хозяйственные операции, проводимые в ООО «Транснефть –Восток».

При внедрении, необходимо было настроить систему под свои нужды, загрузить данные, протестировать, проверить в ходе опытной эксплуатации. В ООО «Транснефть –Восток» были проведены необходимые организационные изменения, составлен план мероприятий для их успешной реализации, проработаны возникающие технологические разрывы.

Внедрение столь масштабной системы осуществлялось в компании в несколько стадий.

Стадия «Техническое задание» – на данном этапе вырабатывались общие требования входным данным, функционалу, экранным формам и отчетам в системе. Техническое задание формировалось тремя сторонами: подрядчиками по внедрению SAP ERP, специалистами ООО «Транснефть –Восток» и специалистами головной организации – ПАО «Транснефть», методом групповых семинаров и очных консультаций. Ранее, при внедрении компьютерных технологий, большую часть времени реализации проекта занимало программирование. В системе SAP уже заложены функции, позволяющие систематизировать данные об оборудовании, ресурсах Общества, реализованы все стандартные функции, необходимые для ведения бухгалтерского и налогового учёта

Подготовительная стадия – на данном этапе проходило обучение персонала: сотрудники обучились по профильным курсам, особенно результативным прошло обучение для сотрудников, которые участвовали в предварительных испытаниях: они уже хорошо знали интерфейс и быстро ориентировались в системе; симуляция работы системы с тестовыми данными с целью проверки работоспособности модулей и экранных форм; а также в обучающих целях, миграция реальных данных в продуктивную систему, часть которых была взята из прежней системы «Галактика». Отсутствующие данные готовили в электронных таблицах, какую-то информацию вносили в систему вручную.

Опытная эксплуатация – на данном этапе сотрудники компании полноценно работали в системе, с реальными данными, фиксируя все ошибки и недостатки в работе SAP ERP с помощью специального инструмента «Создание инцидентов». Каждая такая ошибка или такой недостаток (инцидент) фиксировался, и, в случае невозможности его оперативного исправления, заносился в специальный перечень. Такой перечень рассматривался на трёхсторонних семинарах (заказчик, исполнитель и SAP SE), и принималось

решение либо о существенной доработке системы в рамках дальнейших корректировок, либо о корректировке технического задания. Основными задачами опытной эксплуатации являются проверка работоспособности системы на полном объёме данных.

От того, насколько результаты отчётности сопоставимы, зависело принятие решения о переходе во вторую фазу опытной эксплуатации, где отчётность уже формируется в системе SAP.

Приемка в эксплуатацию – на данном этапе анализировались все созданные в системе инциденты и, если текущее ведение бизнес-процессов в SAP ERP полностью совпадало с Техническим заданием, принималось решение об окончательном вводе системы в постоянную эксплуатацию [42].

Было затрачено много времени, физических и моральных сил и предварительная работа дала положительный результат. С внедрением SAP необходимо было изменить психологию людей и в конечном итоге все бизнес-процессы должны были стать более прозрачными.

Все процессы, которые реализуются в Комплексной системе управления активами (КИС КСУА), непосредственно связаны с финансово-хозяйственной деятельностью и отражением операций в бухгалтерском учёте. Это вся цепочка бизнес-процессов от формирования графиков обслуживания и ремонта оборудования, заявок на закупку материально-технических ресурсов или услуг, процесса заключения договоров и ведения договорной работы, оприходования, распределения и списания материально-технических ресурсов (МТР) на конкретные виды работ по конкретному оборудованию. Это оформление всех сопутствующих документов, необходимых, как для управленческой деятельности, так и для ведения бухгалтерского учёта.

Изменения коснулись и организационной части работы, и характера операций, и зон ответственности, и подходов к учёту и распределению затрат. Роль экономистов АО «Транснефть –Восток» и нагрузка на них при работе в системе SAP возросла. Они несут ответственность не только за то, на какую статью затрат и какой вид деятельности закодировали тот или иной первичный

документ, но и непосредственно осуществляют закрытие счетов и перераспределение косвенных затрат в системе. Для правильной реализации этого механизма прописана база распределения для каждого места возникновения затрат. От этого зависит правильность формирования себестоимости каждого вида деятельности [42].

На уровне аппарата управления ООО «Транснефть –Восток» заключается большое количество договоров. Договорная работа — обширный и формализующий вид деятельности. На стадии заключения договора формируются плановые графики оформления банковских гарантий, закрытия актов выполненных работ, графики поставок МТР, графики оплат. От того, насколько качественно заносится плановая информация об исполнении договорных обязательств в систему при заключении договора, зависит его исполнение, своевременность формирования документов на оплату, своевременность выставления штрафных санкций о нарушении договорных обязательств. Объем работы и ответственность специалистов всех отделов аппарата управления, задействованных в договорной работе, велика.

Информация об оборудовании из Комплексной системы управления активами (КСУА) востребована экономистами и при работе по страхованию основных средств и в процессе проведения их переоценки, во время которой специалистам требуется заполнить данные о технических характеристиках объектов, а потом подобрать для переоценщиков техническую документацию для подтверждения правильности заполнения таблиц. На это уходит немало сил и времени. Благодаря SAP данная информация всегда «под рукой», так как она имеется в системе.

Финансово-хозяйственная деятельность обширна и требует постоянного контроля, а с внедрением SAP она повысилась на порядок. Первичный документ на списание материалов или на оказание услуг на проведение технического обслуживания (ТО) или ремонта (ТР) в системе привязан к конкретному оборудованию. И чтобы оформить этот документ, проведение данного вида ТО или ТР должно быть запланировано. Поэтому качество

планирования работ должно быть очень высоким. Когда составляется план капитального ремонта и реконструкции, он обязательно привязывается к инвентарному номеру объекта, чтобы понимать, что именно будет ремонтироваться или реконструироваться, куда в дальнейшем должны быть отнесены расходы. На реальном участке нефтепровода находится большое количество оборудования: кроме самого нефтепровода это ещё и задвижки, линии электропередач, вдольтрассовые проезды. При внедрении SAP, в результате проведения паспортизации оборудования, каждому техническому объекту поставлены в соответствие единицы оборудования и инвентарные номера, что повысило качество ведения учетно аналитической работы.

Положительный эффект, который оказывает SAP ERP на АО «Транснефть –Восток» как фактор повышения эффективности стратегического планирования, представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Результативность внедрения SAP ERP в ООО «Транснефть – Восток»

Модуль	Положительный эффект
КИС «Персонал»	1. Повышение обучения сотрудников. 2. Сокращение выходных форм документов для учета кадровых операций.
КИС ФХД	1. Повышение кредиторской задолженности. 2. Сокращение времени на формирование и согласование заявок на оплату.
КСУА	1. Исключение планирования выполнения работ по обслуживанию и ремонту техники. 2. Адекватные загрузки персонала.

До ввода КИС «Персонал» периодичность обучения, список курсов и план обучения на год были тремя различными документами, но с вводом стало достаточно заносить курсы и прикреплять к ним сотрудников предприятия (по профилю деятельности). На основании этих данных, план обучения на год формируется автоматически. Так же, при проведении операции выходные формы (например, приказы на прием, перевод или увольнение сотрудников) печатаются автоматически.

С вводом КИС ФХД, появилась возможность планировать и управлять задолженностью на уровне конкретного договора за счет создания в системе единой базы данных договоров, в которой для каждого договора создавалась отдельная карточка. При этом процессы учета работ или материалов, отражаемые в бюджете доходов и расходов, и процессы оплаты, отражаемые в бюджете движения денежных средств, разделены в рамках карточки. Ранее заявки на оплату создавались в Microsoft Word вручную, распечатывались и подписывались на бумаге у проверяющих лиц и руководства. При этом зачастую возникали трудности, связанные с утерей заявок, необходимостью переделывать и переподписывать заявку в случае отсутствия кого-либо из согласующих. Также значительными были временные затраты на перемещение и ожидание согласования заявок «на бумаге». С вводом в действие системы КИС ФХД, формирование и согласование заявок на оплату осуществляется в системе, в электронном виде. При этом сумма оплаты и максимально возможная информация о платеже (контрагент, банковские реквизиты, номер договора) подтягиваться из сформированной в системе задолженности (для постоплаты) или из карточки договора (для авансов).

С переходом на КСУА для каждой технологической операции были разработаны так называемые «Технологические карты» (например, «Технологическая карта среднего ремонта запорной арматуры»), в которых указывается, сколько для выполнения операции необходимо материалов, по видам. В конечном итоге это позволяет сотрудникам, задав количество операций, сразу сформировать потребность в МТР под них. В технологических картах также указываются трудозатраты на выполнение операций. Все трудозатраты определялись по факту, с использованием хронометражных исследований. Эта работа в конечном итоге позволяет формировать равномерную загрузку персонала, исключив возможность планирования работ, которые требуют больше трудозатрат, чем есть в фонде рабочего времени бригад обслуживания техники [42].

В ходе работы в модулях SAP ERP, были выявлены следующие

положительные признаки:

- максимальная достаточность функций для выполнения должностных обязанностей сотрудника, так как предыдущая система «Галактика» обладала ограниченным функционалом для экономического отдела. Основные отличия функциональных возможностей ERP-систем представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Отличия функциональных возможностей ERP-систем

Функциональные модули	Платформы ERP-систем	
	SAP	«Галактика»
Моделирование и прогнозирование	+	-
Управление и оптимизация цепочек поставок	+	+/-
Поддержка MS Office	+	+/-
Облачные технологии и мобильное использование	+	-
Безопасность и администрирование	+	+/-
Средняя продолжительность внедрения(месяцев)	14	10

К недостаткам, на наш взгляд, можно отнести:

- наличие специфических операции, понятных только специально обученным сотрудникам;
- стоимость внедрения и последующая эксплуатация достаточно дорогостоящая (в десятки раз по сравнению с предыдущей системой).

В качестве рекомендаций можно предложить создание и использование общего справочника пользователя SAP ERP, для прибывающих пользователей.

Таким образом, применение информационных технологий SAP ERP заставило практически все отделы и службы компании пересмотреть ежедневные бизнес- процессы, выявило слабые места в организации текущей деятельности компании. Главным положительным эффектом SAP ERP для

ООО «Транснефть –Восток» является повышение эффективности управления запасами, финансовыми вложениями и денежными средствами. Кроме того, система снижает управленческие расходы, несмотря на высокую стоимость внедрения.

3.2.2 Энергетическая политика ООО «Транснефть-Восток» как фактор снижения затрат в системе управления

ООО «Транснефть –Восток» определяет в качестве основного приоритета для своих подразделений постоянное повышение уровня энергоэффективности. В своей деятельности Общество на всех этапах производственной деятельности руководствуется следующими принципами:

- повышение энергоэффективности за счет реализации мероприятий по экономии энергетических ресурсов;
- рациональное использование топливно-энергетических ресурсов;
- закупку энергоэффективного оборудования повышенной надежности с улучшенными энергетическими характеристиками;
- постановку, постоянный анализ, последовательную актуализацию энергетических целей и задач, формирование энергетической стратегии для различных уровней управления планированием и потреблением топливно-энергетических ресурсов и программ ее реализации;
- снижение негативного воздействия на окружающую среду в результате сокращения потребления топливно-энергетических ресурсов.

Для соблюдения избранных принципов организации системы «Транснефть» намерены обеспечивать:

- внедрение комплекса организационных и технических мероприятий, реализуемых в рамках утвержденной Программы энергосбережения для снижения показателя удельного потребления электроэнергии на транспорт нефти и нефтепродуктов в сопоставимых условиях;
- внедрение и постоянное улучшение системы энергетического менеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 50001:2011;

- проектирование и строительство объектов трубопроводного транспорта с использованием лучших энергетически эффективных технологий;
- модернизация основного оборудования, вывод из эксплуатации устаревшего с заменой его на оборудование повышенной надежности с улучшенными энергетическими характеристиками;
- повышение ответственности персонала за рациональное и эффективное расходование энергоресурсов, создание системы рационализаторских предложений по энергосбережению с соответствующей мотивацией;
- организацию правового и информационного обеспечения информационного обеспечения эффективного использования энергетических ресурсов;
- организацию статистического наблюдения за энергоэффективностью, мониторинг и анализ основных характеристик использования и потребления топливно-энергетических ресурсов и факторов, влияющих на уровень их потребления, определение прогнозного уровня потребления топливно-энергетических ресурсов;
- организацию энергетических обследований, составление энергетических паспортов объектов с последующим сбором, анализом и систематическим использованием указанной информации;
- включение целей по повышению энергетической эффективности Общества в программу стратегического развития ПАО «Транснефть» до 2020 года [37].

Соблюдение данных положений считает залогом постоянного улучшения уровня энергоэффективности в целях содействия устойчивому развитию Российской Федерации.

Мероприятия в области энергосбережения, проводимые «Транснефть-Восток», обеспечивают компании десятки миллионов рублей экономии.. Планируется достичь снижения удельного потребления электрической энергии на транспортировку не менее чем на 0,5 процента. Результат минимум 75 миллионов рублей уйдут из расходной статьи и могут быть использованы на

развитие.

Транспортировка нефти весьма энергозатратная сфера. Поэтому крайне важно выстроить максимально эффективную модель работы. Ведь это в конечном счете сказывается на конкурентоспособности, а значит, влияет на будущее компании. Программа общества на текущий год предусматривает целый комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности расходования электрической энергии.

Одно направление сокращения потребления электричества — регулярная очистка внутренних поверхностей трубопроводов от парафинистых отложений, что влияет на затраты по перекачке нефти. Эта процедура дает снижение уровня сопротивления движущихся по трубе углеводородов и тем самым уменьшает расходы на энергоресурсы, требуемые для транспортировки. На этот год запланирована очистка более двух тысяч километров труб. Кроме того, достичь существенных показателей экономии позволило применение специальных противотурбулентных присадок на ВСТО-1. Исследования показывают: благодаря им существенно уменьшились значения гидравлического сопротивления, которое влияет на расход электричества. Чем оно больше, тем более интенсивно должны работать агрегаты для прокачки сырья.

Удельное потребление электроэнергии на перекачку в системе «Транснефти» — одно из самых низких среди мировых трубопроводных компаний. И это оценка авторитетного международного аудитора KPMG.

Как показывает опыт работы, мелочей в деле снижения затрат энергии нет. Организация одной из первых в стране стала переходить на современное светодиодное оборудование. На сегодня уже почти половина всех производственных помещений оснащены новыми лампами. В общей сложности предусмотрена замена порядка 17 тысяч ламп. Окончательно завершится модернизация к 2020 году. С учетом всех заявленных мероприятий экономия электричества получается солидная. В текущем году она ожидается в размере 501,5 тысячи кВтч.

Сейчас значительную долю энергии «Транснефть-Восток» расходует на

отопление зданий и производственных объектов. И здесь виден большой потенциал для оптимизации затрат. Такие возможности дает установка терморегулирующей аппаратуры на системы отопления. В производственных помещениях создается система регулирования температуры. Она позволяет из единого центра менять условия работы сразу на всех участках, в зависимости от конкретных потребностей того или иного места, а также погодных условий и времени суток. Последняя новация в этом направлении — режим «дежурного» отопления. Он разработан для производственных помещений и позволяет исключить бесполезный расход тепла.

Непосредственно на станциях созданы индивидуальные тепловые пункты, своего рода мини-котельные. Для них также есть возможность более гибко устанавливать температурные режимы работы. К тому же сами здания и сооружения теперь строятся так, чтобы сохранять тепло за счет использования новых материалов и новейших технологических решений, специально разработанных учеными с учетом условий работы, в том числе в северных районах.

Большинство НПС общества сегодня оснащены котлами, работающими на сырой нефти. Тем самым удается обеспечить существенное снижение объемов расходуемого дизельного топлива. Раньше именно оно использовалось как основное.

Дополнением к принятым мерам экономии стала еще одна — оснащение автомобильного парка организации системами ГЛОНАСС. Если учесть тот факт, что парк автотранспортной техники предприятия — более 1300 единиц, — эффект от внедрения спутниковой системы навигации очевиден.

Благодаря модулям этой системы мы можем точно отслеживать перемещение, расход топлива, режимы работы техники. На основании этих данных корректируются маршруты ее движения. Выбираются наиболее эффективные и наименее затратные

Прошедший в компании внутренний аудит системы энергоменеджмента показал высокий уровень готовности предприятия к более серьезному экзамену

— подтверждению международного стандарта ISO 50001:2011. Эксперты отметили, что проводимые мероприятия по энергосбережению являются перспективными и значимыми. Особенно показательно — в процессе аудита не было выявлено никаких нарушений. Напротив, проверяющие отметили пять хороших практик, которые рекомендовали для использования в других подразделениях системы «Транснефти» [33,54,55].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления корпоративными финансами и финансового планирования объективно требуют внедрения системы бюджетирования в деятельности корпорации на всех уровнях управления.

Значение бюджетирования для хозяйствующего субъекта:

- позволяет выработать и принять конкретные финансовые показатели для достижения стратегических целей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;
- служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

В ходе преддипломной практики и подготовки ВКР была выполнена оценка финансового состояния ООО "Транснефть - Восток". Основным видом деятельности организации является транспортировка нефти по системе магистральных трубопроводов от месторождений Восточной Сибири и Республика Саха (Якутия) к нефтеперерабатывающим заводам и обеспечения ВСТО. С целью принятия решений по управлению финансами, их планированию был произведен анализ финансового состояния, который позволил сделать выводы об устойчивом финансовом состоянии предприятия, что является, в том числе, и результатом качественного финансового планирования. Единственными показателями отличающимися от нормативных являются показатели ликвидности, что обосновано финансовой политикой ПАО "Транснефть" в части максимально эффективного использования денежных средств, их централизации и обеспечения платежей "под потребность" в строго определенные сроки, ограничением остатков денежных средств на счетах АО "Транснефть - Восток", организованным процессом оперативного бюджетирования.

В ходе практики рассмотрен процесс бюджетирования внедренный в организациях системы "Транснефть", в том числе в ПАО "Транснефть -Восток". Как показано в анализируемом материале в компании определены участники, сроки, формы, методы процесса бюджетирования.

В первую очередь, бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для Компании в целом и для отдельных структурных подразделений с целью формирования прогноза финансовых результатов, постановки целевых показателей рентабельности и финансовой эффективности, определения лимитов наиболее приоритетных расходов, подтверждения финансовой эффективности производств, данного предприятия, или реализуемых им инвестиционных проектов.

Бюджет позволяет руководителям компании сравнить и проанализировать финансовую эффективность работы разных структурных подразделений, определить наиболее эффективные для дальнейшего развития направления хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности организации (свертывания одних и развития других видов производств) и т. п.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). Именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений.

Как инструмент финансового менеджмента бюджетирование является не только методом планирования. но и контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами на предприятии в целом или в отдельном виде производства.

В ходе практики также рассмотрен вопрос формирования системы ключевых показателей эффективности, которая обеспечивает комплексный учет и оценку всех аспектов деятельности компании и позволяет использовать разработанные показатели для оценки основных аспектов ее деятельности.

Для автоматизации процессов деятельности организаций системы "Транснефть" разработана и внедряется в жизнь модуль корпоративной

интегрированной информационной системы управления, который позволит в условиях высокой скорости и непрерывности изменений современной экономической среды, требований к повышению качественного уровня планирования финансово - хозяйственной деятельности компании,кратно повысить эффективность деятельности разнопрофильных обществ, подразделений, служб компании.

К сожалению, все материалы, связанные с перспективным планированием, бюджетированием и оперативной финансовой отчетностью являются строго конфиденциальными и в ходе практики ознакомиться с ними не представилось возможности. Все приведенные данные получены только из открытых источников

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ.
- 2 Конституция РФ: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ).
- 3 Алексеева С.С. Теория государства и права: учебник / под ред. С. С. Алексеева – М.: НОРМА, 2005. – 496 с.
- 4 Алпатова Э.С., Назмутдинова М. М. Назначение бюджетирования и его функции: теоретические аспекты // Актуальные проблемы экономики и права, 2009. – №1 (9). – С.27–31.
- 5 Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 340 с.
- 6 Баландина А.С. Создание комплексной системы бюджетирования на предприятиях (на примере предприятия нефтегазового комплекса) // Вестник Томского государственного университета, 2007. – № 300-2. – С. 19–21.
- 7 Бородина Е.И. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие по спец. "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / [Е. И. Бородина и др.]; под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник ; Фин. акад. При Правительстве РФ. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 451 с.
- 8 Бочарова О. О. Концептуальные подходы к понятию бюджетирования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. – №12–1. – С. 232–233.
- 9 Варламова К. А. Бюджетирование как основа стимулирования труда работников предприятия // Новый университет. Серия «Экономика и право», 2012. – №11 (21). – С. 85–88.
- 10 Винничек Л. Б., Фудина Е. В. Методические аспекты организации бюджетирования // Вестник Ульяновской ГСХА, 2011. – №2 (14). – С. 138–142.

- 11 Виткалова А. П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. Учебно–практическое пособие. – М: Дашков и К0, 2011. – 128 с.
- 12 Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2011. – № 27 (868). – С. 7–8.
- 13 Высоцкая Т. Р. Роль бюджетирования в управлении предприятием // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения, 2015. – №3 (16). –С. 98–101.
- 14 Гоменюк В. Опыт постановки управленческого учета в промышленно-строительном холдинге. // Финансовый директор, 2010. – № 4. – С. 74–78.
- 15 Данилов И. А. Теоретические аспекты бюджетирования как современной эффективной технологии корпоративного финансового планирования // Вестник Челябинского государственного университета, 2009. – № 9 (147). – С. 123–129.
- 16 Дебердиева Е.М. Регулирование нефтегазового сектора экономики: государственный и корпоративный аспекты // Теория и практика общественного развития, 2015. – № 6. – С. 60–62.
- 17 Деятельность организации // ООО «Транснефть – Дальний Восток» [Электронный ресурс]. – URL: <http://fareast.transneft.ru/about/activity/> (Дата обращения: 10.05.2017).
- 18 Дурнов В. А. Проблемы внедрения систем бюджетирования // Вестник саратовского государственного социально-экономического университета, 2011. – №2. – С. 143–145.
- 19 Жданова А.Б. Учет и анализ: Методические указания к Индивидуальному домашнему заданию № 2 «Финансовый анализ» для студентов II курса направления 080500 «Менеджмент»/ А.Б. Жданова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 12 с.
- 20 Журова Л. И., Данкевич Г. В. Процесс бюджетирования на предприятии // Вестник ВУиТ, 2011. – №23. – С. 5–8.
- 21 Идрисова М. С. Зарубежный опыт бюджетирования деятельности

предприятий // МНИЖ, 2014. – №5–2 (24). – С.23–24.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

31 Курганская Е. В. Современные подходы к бюджетированию // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2011. – №5. – С.45–48.

32 Кутуков С.Е. Информационно-аналитические системы магистральных трубопроводов. -М.:СИП РИА, 2002. – 324 с.

33 Мухина Е.Р. Оценка качества системы бюджетирования на электротехнических предприятиях Пермского края. // Экономика и

предпринимательство, 2015. – №4. – С. 14–18.

34 Наумова Н. В., Жарикова Л.А. Бюджетирование в деятельности предприятия: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 178 с.

35 Никулина И. Е. Финансовый менеджмент вуза: проблемы становления и развития: монография // Томский политехнический университет. – Томск, 2009. – 317 с.

36 Никулина И.Е., Жданова А.Б. Формирование системы бюджетирования в вузе // Финансовый менеджмент, 2007. – №3 – С. 67–71.

37 Отчетность // ООО «Транснефть – Дальний Восток» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.fareast.transneft.ru/info/reporting/> (Дата обращения: 10.05.2017)

38 Павлова Е. Н. Управление предприятием с помощью системы бюджетирования // Концепт, 2015. – №5. – С. 46–50.

39 Парамонова Ю. В. Внедрение бюджетирования на предприятиях // АВУ, 2012. – №7 (99). – С. 99–100.

40 Пахомов М. А., Городничева Е. С. Международный опыт и российская практика в области бюджетирования // Социально-экономические явления и процессы, 2010. – № 4 (020). – С. 63–67.

41 Сафаров А., Бабенкова Т. Учетная политика. Внутренние стандарты управленческого учета // Управленческий учет, 2006. – № 5. – С. 15–18.

42 Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2011. – 352 с.

43 Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. 6-е изд. – М.: Изд-во "Перспектива", 2010. – 656 с.

44 Сухушина Е.Е. Бюджет и бюджетирование: цели и роль в финансовом планировании // Проблемы управления рыночной экономикой. Выпуск 17, 2017. – С. 158–164.

45 Сухушина Е.Е. Применение IT-технологий в бюджетировании // Сборник научных трудов конференции «Информационные технологии в науке,

управлении, социальной сфере и медицине», 2016. – С. 158–164.

46 Сухушина Е.Е. Риски внедрения системы бюджетирования // Проблемы управления рыночной экономикой. Выпуск 17, 2017. – С. 158–164.

47 Хруцкий, В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий . – М.: Финансы и статистика, 2009. – 188 с.

48 Чая В. Т., Золотухина В. Т. Теоретические основы управленческого учета // Аудит и финансовый анализ, 2008. – № 6. – С. 39–52.

49 Черников А. В. Современное состояние бюджетирования: проблемы и перспективы развития // Вестник Челябинского государственного университета, 2017. – №3 (141). – С. 134–141.

50 Чернина О. А. Информационные проблемы бюджетирования // НАУКА-RASTUDENT.RU, 2015. – №5 (17). – С. 24–28.

51 Шаталов М.А. Формирование системы бюджетирования промышленного предприятия // Территория науки, 2012. – № 1. – С. 137–144.

52 Шелкова, А. Д. Принципы бюджетирования: от стратегических целей к оперативной работе // Финансовый директор, 2014. – № 9. – С. 26–34.

53 Шеремет А. Д. Бухгалтерский учет и анализ: Учебник / А.Д. Шеремет и др.; Под общ. ред. А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 426 с.

54 ШимДжай К., СигелДжойл Г.; под общ. ред. В. А. Плотникова. – М.: Вершина, 2009. – 368 с.

55 Шкарин Д. Совершенствование системы бюджетирования и управленческого учета как инструмент повышения эффективности работы бурового предприятия. // neftegaz.ru [Электронный ресурс]. – URL: <http://neftegaz.ru/science/view/1115> .

56 Ekholm, B., Wallin, J. The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets // Journal of Business Finance & Accounting. Vol. 38 (1) & (2), 2011.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сведения о юридическом лице

Общество с ограниченной ответственностью «Транснефть-Восток»

ЕДИНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
(извлечение, исключены сведения о внесении изменений в ЕГРЮЛ за 2006-
2018-гг.) Сведения о юридическом лице
**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТРАНСНЕФТЬ -
ВОСТОК" ОГРН 1063801003617**
ИНН/КПП 3801079671/380501001
по состоянию на 02.04.2020

	Наименование показателя	Значение показателя
	2	3
Наименование		
1	Полное наименование	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТРАНСНЕФТЬ - ВОСТОК"
2	Сокращенное наименование	ООО"ТРАНСНЕФТЬ - ВОСТОК"
3	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2143850728998 04.08.2014
Адрес (место нахождения)		
4	Почтовый индекс	665734
5	Субъект Российской Федерации	ОБЛАСТЬ ИРКУТСКАЯ
6	Город (волость и т.п.)	ГОРОД БРАТСК
7	Населенный пункт (село и т.п.)	ЖИЛОЙ РАЙОН ЭНЕРГЕТИК
8	Улица (проспект, переулок и т.д.)	УЛИЦА ОЛИМПИЙСКАЯ
9	Дом (владение и т.п.)	14
10	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2153850808681 17.11.2015
11	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи об исправлении технической ошибки в указанных сведениях	6183850081850 08.09.2018
Сведения о регистрации		
12	Способ образования	Создание юридического лица
13	ОГРН	1063801003617
14	Дата регистрации	24.01.2006
15	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1063801003617 24.01.2006
Сведения о регистрирующем органе по месту нахождения юридического лица		
16	Наименование регистрирующего органа	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Иркутской области
17	Адрес регистрирующего органа	,664007, Иркутская обл., Иркутск г., Советская ул, д 55,,

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности
ООО "Транснефть - Восток" за 2019 год в сфере оказания услуг по
транспортировке нефти по магистральным нефтепроводам

Наименование показателя	№ пунктов	Всего	в том числе			
			перекачка	налив, сдача - всего	в том числе	
					сдача ОАО "Ангарский НХК"	налив в ж/д цистерны в ПН "МегаТ"
1	2	3	4	5	6	7
Объем транспортировки (перекачки, налива, сдачи), млн.т	01	X	80,758	9,093	9,093	0,128
Объем товарно-транспортной работы (грузооборот), млн.ткм	02	172 278,27	X	X	X	X
Выручка от оказания регулируемых услуг, тыс.руб.	03	87 880 913	87 499 773	381 140	218 949	162 191
Себестоимость оказания услуг	04	83 272 705	83 018 461	254 244	188 983	65 261
Материальные расходы	05	2 807 406	2 802 969	4 437	3 294	1 143
Заработная плата с отчислениями	06	11 310 938	11 249 275	61 663	42 499	19 164
Заработная плата		9 019 679	8 971 371	48 308	33 372	14 936
Страховые взносы во внебюджетные фонды (ПФР, ФСС и ФМС), обязательное социальное страхование от несчастных случаев и прочие обязательные платежи		2 291 259	2 277 904	13 355	9 127	4 228
Амортизация	07	42 369 083	42 277 691	91 392	70 989	20 403
Капитальный ремонт	08	215 314	213 405	1 909		1 909
Диагностика	09	1 269 423	1 268 852	571	157	414
Прочие расходы	10	25 300 541	25 206 269	94 272	72 044	22 228
Численность персонала, занятого в регулируемом виде деятельности	11	5 726	5 683	43	29	14
Протяженность трубопроводов, км.	12		X	X	X	X
по трассе		4 158,599				
в одноконтурном исполнении		4 826,909				
Количество насосных станций, ед.	14	30	X	X	X	X
Суммарная мощность перекачивающих агрегатов, МВт	15	1280,19	X	X	X	X
Суммарная пропускная способность пунктов налива, сдачи, тыс. т/год	16	96 100	X	X	X	X
Суммарный объем резервуарного парка пунктов налива, сдачи, тыс. м3	17	1 496,90	X	X	X	X

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «Транснефть-Восток» на 31 декабря 2017, 2018,
2019 гг.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2019 г.

Организация: ООО "Транснефть - Восток"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти

Организационно-правовая форма / форма собственности:

Общество с ограниченной ответственностью / Частная
собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) Российская Федерация, Иркутская область, г.Братск

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)
индивидуального аудитора: АО "КПМГ"

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской
организации/индивидуального аудитора

Основной государственный регистрационный номер аудиторской
организации/индивидуального аудитора

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата (год, месяц, число)	2019 12 31
по ОКПО	77644601
ИНН	3801079671
по ОКВЭД 2	49.50.11
по ОКОПФ/ОКФС	12300 16
по ОКЕИ	384

да

ИНН	7702019950
ОГРН/ ОГРНИП	1027700125628

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
2	3	4	5	6
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	393 022	359 467	649 161
Результаты исследований и разработок	1120	94 150	183 460	228 207
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	465 437 784	480 328 636	481 261 162
Доходные вложения в материальные ценности	1160	2 941 895	2 597 232	2 472 131
Финансовые вложения	1170	40 297 146	40 519 484	40 520 434
Отложенные налоговые активы	1180	473 294	552 034	2 202 887
Прочие внеоборотные активы	1190	23 567 058	23 476 605	23 410 679
Итого по разделу I	1100	533 204 349	548 016 918	550 744 661
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				

Запасы	1210	3 368 103	3 251 847	3 363 870
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	19 356	45 714	74 554
Дебиторская задолженность	1230	23 144 570	15 192 549	17 894 310
в том числе: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	-	5 212	11 872
дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	23 144 570	15 187 337	17 882 438
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	10 017 384	10 712 309	18 589 380
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	25 499	17 846	19 441
Прочие оборотные активы	1260	-	306	170
Итого по разделу II	1200	36 574 912	29 220 571	39 941 725
БАЛАНС	1600	569 779 261	577 237 489	590 686 386

Форма 0710001 с.2

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
2	3	4	5	6
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	128 312 236	128 312 236	127 806 937
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	135 641 404	129 857 028	111 206 143
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	7 151 143	7 151 143	7 151 143
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	190 588 101	193 381 663	182 109 948
Итого по разделу III	1300	461 692 884	458 702 070	428 274 171
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1410	76 059 199	71 785 192	132 319 193
Отложенные налоговые обязательства	1420	18 710 354	17 707 285	17 167 268
Оценочные обязательства	1430	97 014	97 144	86 378
Прочие обязательства	1450	3 195	4 416	10 293
Итого по разделу IV	1400	94 869 762	89 594 037	149 583 132
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1510	487 491	14 714 468	720 399
Кредиторская задолженность	1520	9 192 420	11 060 586	9 136 489

Доходы будущих периодов	1530	279 644	287 143	268 203
Оценочные обязательства	1540	3 257 060	2 879 185	2 703 992
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	13 216 615	28 941 382	12 829 083
БАЛАНС	1700	569 779 261	577 237 489	590 686 386

Руководитель _____ А.Ф. Пузиков
(подпись)

(расшифровка подписи)

30 января 2020 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах за 2019 год

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО Транснефть-Восток			
за 2019 год			Коды
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384
Наименование показателя	Код	за 2019 год	за 2018 год
2	3	4	5
Выручка	2110	90 117 463	106 396 270
Себестоимость продаж	2120	(72 940 080)	(74 051 972)
Валовая прибыль (убыток)	2100	17 177 383	32 344 298
Коммерческие расходы	2210	(1 017)	-
Управленческие расходы	2220	(12 637 137)	(12 355 482)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 539 229	19 988 816
Доходы от участия в других организациях	2310	310 234	113
Проценты к получению	2320	244 294	368 104
Проценты к уплате	2330	(5 008 524)	(7 096 912)
Прочие доходы	2340	2 399 872	18 006 127
Прочие расходы	2350	(3 861 718)	(15 405 205)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(1 376 613)	15 861 043
Текущий налог на прибыль	2410	(532 578)	(2 592 873)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(1 828 703)	(1 571 119)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 002 454)	(501 028)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	58 531	(1 649 419)
Прочее	2460	27 246	91 120
в т.ч. перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	7 462	37 158
Чистая прибыль (убыток)	2400	(2 825 868)	11 208 843
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	5 816 682	18 713 757
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	2 990 814	29 922 600
СПРАВОЧНО	2900	-	-
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-
Руководитель _____ А.Ф. Пузиков			
(подпись) (расшифровка)			
подписи)			
30 января 2020 г.			

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Отчет о движении денежных средств ООО «Транснефть-Восток» за 2019 год

Форма утверждена приказом ПАО
"Транснефть"
от "11" апреля 2019 г. № 59 (с учетом
приказа от "08" июля 2019 г. № 112)
для годовой бухгалтерской (финансовой)
отчетности

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ
СРЕДСТВ
за 2019 год

ООО Транснефть-Восток

	Форма по ОКУД	Коды 0710005
	Дата (год, месяц, число)	2019 12 31
Организация	по ОКПО	77644601
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	3801079671
Вид экономической деятельности Транспортирование по трубопроводам нефти	по ОКВЭД 2	49.50.11
Организационно-правовая форма / форма собственности		12300 16
Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФ С	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код	за 2019 год	за 2018 год
1	2	3	4
Денежные потоки от текущих операций	411	86 619 380	111 492 296
Поступления - всего	0		
в том числе:	411	86 221 414	106 465 068
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	1		
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	411	50 239	41 303
от перепродажи финансовых вложений	2		
	411	-	-
	3		
прочие поступления	411	347 727	4 985 925
	9		
Платежи - всего	412	(51 923 805)	(54 403 710)
	0		
в том числе:	412	(20 168 096)	(22 893 771)
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	1		
в связи с оплатой труда работников	412	(8 335 688)	(8 044 541)
	2		
процентов по долговым обязательствам	412	(5 015 471)	(7 274 920)
	3		
налога на прибыль организаций	412	-	-
	4		
прочие платежи	412	(18 404 550)	(16 190 478)
	9		
Сальдо денежных потоков от текущих операций	410	34 695 575	57 088 586
	0		

Денежные потоки от инвестиционных операций	421	21 275 299	27 054 854
Поступления - всего	0		
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	421	67 942	260 239
от продажи акций других организаций (долей участия)	1		
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	421	184 626	950
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	2		
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	421	20 339 686	26 253 361
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	3		
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	421	676 753	513 331
прочие поступления	4		
	421	6 292	26 973
	9		
Платежи - всего	422	(46 135 922)	(38 916 796)
	0		
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	422	(23 493 032)	(22 184 030)
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	1		
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	422	-	-
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	2		
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	422	(20 696 382)	(15 930 654)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	3		
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	422	(1 946 508)	(802 112)
прочие платежи	4		
	422	-	-
	9		
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	420	(24 860 623)	(11 861 942)
	0		

Форма 0710005 с.2

Наименование показателя	Код	за 2019 год	за 2018 год
1	2	3	4
Денежные потоки от финансовых операций	431	18 354 981	68 741 331
Поступления - всего	0		
в том числе:			
получение кредитов и займов	431	18 354 981	68 662 888
денежных вкладов собственников (участников)	1		
от выпуска акций, увеличения долей участия	431	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	2		
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	431	-	78 443
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	3		
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	431	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4		
прочие поступления	431	-	-
	9		
Платежи - всего	432	(28 182 277)	(113 969 576)
	0		

в том числе:	432	-	-
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	1		
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	432	-	-
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	2		
прочие платежи	432	(28 182 277)	(113 969 576)
	3		
	432	-	-
	9		
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	430	(9 827 296)	(45 228 245)
	0		
Сальдо денежных потоков за отчетный период	440	7 656	(1 601)
	0		
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	445	17 846	19 441
	0		
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	450	25 499	17 846
	0		
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	449	(3)	6
	0		

Руководитель _____ А.Ф.
Пузиков

(подпись)

(расшифровка подписи)

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Сравнение функциональных возможностей российских и западных ERP-систем.

Функциональные модули	Платформы ERP-систем						
	SAP R/3	Oracle Application	Microsoft Dynamics AX	Галактика	1C	Парус	ALFA
Планирование продаж и производства	+	+	+	+	+	+	+
Управление кадрами	+	+	+	+	+	+	+
Управление проектами и программами	+	+	+	+	+	+/-	+
Управление производством	+	+	+	+	+	+	+
Управление складом	+	+	+	+	+	+	+
Контроль материальных потоков	+	+	+	+	+	+/-	+
Финансы	+	+	+	+	+	+	+
Отраслевые решения	+	+	+	+	+	+/-	+
WorkFlow (управление потоком операций)	+	+	+	+	+	+	+/-
Моделирование и прогнозирование	+	+	+/-	-	+/-	-	+
Управление и оптимизация поставок	+	+	+	+/-	+	+/-	+
Поддержка MS Office	+	+/-	+	+/-	+	+	+/-
CRM	+	+	+	+	+	+	+/-
Бизнес-аналитика(BI) и OLAP	+	+	+	+	+	+	+
Облачные технологии и мобильное использование	+	+	+	-	+	+/-	-
Электронный документооборот	+	+	+	+	+	+	+
Безопасность и администрирование	+	+	+	+/-	+	+/-	+/-
Средняя продолжительность внедрения (месяцев)	14	16	12	10	6	8	9

Примечание:

«+» - реализован полный функционал возможности;

«+/-» - реализованы только базовые функции возможности (частично реализован функционал возможности);

«-» - полное отсутствие возможности.