

УДК 338

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ**

**Горбунова В.Н.***магистрант**Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
Пермь, Россия***Мухина Е.Р.***к.э.н., доцент кафедры,**Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
Пермь, Россия***Аннотация.**

В данной статье рассмотрен вопрос оценки эффективности системы бюджетирования на предприятиях нефтедобывающей отрасли. Необходимость тщательного контроля над объектами управленческого учета предприятий отрасли обусловлена высокими расходами при производстве нефтепродуктов и оказании услуг. Тем самым, бюджетирование и оценка его эффективности также имеет специфику в данной отрасли, что актуализирует данную тему.

**Ключевые слова:** бюджетирование, ресурсы, подразделения, финансовые центра ответственности, методика бюджетирования, эффективность.

**ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE BUDGETING SYSTEM AT  
THE ENTERPRISES OF THE OIL PRODUCING INDUSTRY**

**Gorbunova V.N.***Graduate student,**Perm National Research Polytechnic University,  
Perm, Russia*

***Mukhina E.R.***

*PhD in Economics, associate Professor*

*Perm National Research Polytechnic University,*

*Perm, Russia*

**Annotation.**

This article discusses the issue of evaluating the effectiveness of the budgeting system in the oil industry. Organizations of this industry should especially carefully control the expenses and revenues of the enterprise due to high costs in the production of petroleum products and the provision of services. Thus, budgeting and evaluation of its effectiveness also has specificity in this industry. The formation of the budgeting system plays an important role for these enterprises, since the cost item is formed from the current state of variation in oil prices.

**Keywords:** budgeting, resources, divisions, financial centers of responsibility, budgets of money, income and expenses.

На данный момент времени в условиях изменчивости и нестабильности внешней экономической среды вопрос организации системы финансового планирования, а также анализа и контроля над ресурсами предприятия набирает свою актуальность. Управленческая технология, которая представляет собой важнейший фактор 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, вовремя внести требуемые коррективы, а также создать программу производства необходимыми ресурсами, – это бюджетирование.

В научной среде нет единогласного мнения в области терминологии данной сферы. Заграничные и отечественные авторы так и не пришли к общему

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

мнению в данном вопросе. Например, такие авторы, как Shim jk., Segel Joel G., Гапенский Л., Бригхем Ю., ссылаются на то, что понятие «бюджет» равносильный термину «план». Также есть другая группа исследователей данного вопроса (Бланк И.А., Бримсон Дж., Стоянова Е.В., Фостер Дж), которая полагает, что понятие «бюджет» не является синонимом «план», а определяется как количественное выражение плана.

При рассмотрении данной проблемы мы можем наблюдать, что дискуссионным для авторов считается вопрос определения термина «бюджетирование», они заявляют о принадлежности к трем различным категориям, таким как:

- финансовое управление (финансовый менеджмент) (Стоянова Е.С., Хруцкий В.Е.) [17][18]

- универсальный инструмент управления (Дмитриев А.Е., Бочаров В.В.) [8][7]

- система прогнозирования (Бланк И.А., Бекетов Н.В.) [6][5]

По нашему мнению, бюджетированием следует считать, прежде всего, процедуру скоординированного планирования и управления деятельностью организации. Кроме того, необходимо отметить принадлежность бюджетирования к управленческому учету, который направлен на ресурсное обеспечение. Принятие управленческих решений невозможно без внедрения эффективной системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности.

Бюджетирование в нефтедобывающей отрасли – это соответствующий контроль эффективности проектов. Необходимо избавляться или замораживать неэффективные и диверсифицировать существующие. Для принятия правильного решения нужна система, позволяющая проводить многофакторный анализ ситуации [15,36].

Для нефтедобывающей промышленности естественна сложная организационная структура, а сметное дело требует правового обоснования

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

ценообразования. Данный факт значительно осложняет сбор первоначальных данных. Поэтому на первое место встает вопрос разработки бюджетной модели, которая включает в себя организационную структуру компании, структуру аналитик планирования, регламенты формирования бюджетов и обработки первичной информации.

Содержание бюджетирования представим на рисунке 1.



Рисунок 1 – Содержание бюджетирования [9, 29]

Грамотно нормализованная концепция бюджетирования предоставляет возможность руководителю оценить, как продвигаются процессы в разных подразделениях компании и как формируется ситуация в целом.

Под эффективностью в узком смысле в системе бюджетирования подразумевается такого рода аспект, как «исполнение бюджета предприятия», из чего следует то, что в случае выполнения бюджета мы можем говорить о том, что система бюджетирования эффективна.

С целью проведения диагностики и последующей оптимизации системы бюджетирования были выделены аспекты, обрисовывающие её с разных сторон, и исследование каковых сможет помочь обнаружить уязвимые места системы и установить направленность с целью их усовершенствования [16,82]:

1. Анализ существующей системы бюджетирования
2. Формирование финансовой структуры предприятия
3. Составление схемы взаимодействия бюджетов

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

4. Распределение бюджетов по ЦФО (центры финансовой ответственности)

5. Контроль и анализ показателей эффективности исполнения бюджета

В таблице 1 рассмотрены показатели эффективности системы бюджетирования на основе ООО «ФРС» [1],[12].

Данная организация образована в 2003 году как компания по сервисному обслуживанию потребителей и сопровождению продукции ОАО «Пермский завод смазок и СОЖ». Основным направлением деятельности компании является поставка:

- Смазочных материалов (смазочно-охлаждающие жидкости, смазки и т.д.);
- Минеральных масел (индустриальные, моторные, трансмиссионные, гидравлические, турбинные, трансформаторные, компрессорные и др.);
- Мазута, печного топлива, битума нефтяного, бензинов, дизельного топлива и т.д.

ООО «ФРС» является разработчиком и производителем смазочно-охлаждающих жидкостей новой серии ПС» (Пермские СОЖ) - полусинтетических и минеральных СОЖ с EP-присадками, взамен широко известных и зарекомендовавших себя отечественных и импортных СОЖ.

Таблица 1 - Показатели эффективности системы бюджетирования на примере нефтеперерабатывающей компании ООО «ФРС»

№ п/п	Показатель	Расчет	Характеристика	Норма	ООО «ФРС»
<b>Анализ существующей системы бюджетирования</b>					
1	Кфц. определенности цели структурных подразделений	$k(d) = d_1/d_0$ , где $d_1$ - кол-во подразделений, цели которых описаны; $d_0$ – кол-во всего подразделений	Демонстрирует отношение кол-ва структурных подразделений, цели которых описаны, к общему кол-ву подразделений.	1	0,7

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

2	Кфц. охвата функций	$k(f) = f_1/f_0$ , где $f_1$ - кол-во функций, отраженных в нормативной документации; $f_0$ - кол-во фактически выполняемых функций	Показывает отношение кол-ва функций, которые описаны в документации организации, к общему кол-ву фактически выполняемых функций.	1	1
3	Кфц. дублирования функций	$k(f_d) = (f_0 - f_d)/f_1$ , где $f_d$ - кол-во дублируемых функций	Показывает отношение разницы кол-ва фактически выполняемых функций и дублируемых функций к числу функций, которые отражены в нормативных документах.	1	0,98
<b>Формирование финансовой структуры предприятия</b>					
1	Кфц. определение фин. ответственности структурных подразделений	$k(p_r) = p_r/p_0$ , где $p_r$ - кол-во должностей, для которых определена ответственность согласно нормативным документам; $p_0$ - кол-во должностей всего	Устанавливает соотношение числа должностей, для которых определена степень ответственности, к единому числу должностей.	1	0,9
2	Кфц. определение фин. ответственности за бюджеты (статьи)	$k(b_r) = b_r/b_0$ , где $b_r$ - кол-во бюджетов (статей), для которых определен центр финансового учета согласно нормативным документам; $b_0$ - общее количество бюджетов (статей)	Демонстрирует отношение кол-ва бюджетов, для которых определен центр финансового учета, к общему числу бюджетов.	1	0,8
3	Кфц. охвата бюджетов ЦФО	$k = \sum b_j / CFR_i$ , где $b_j$ - кол-во	Характеризует суммарное число бюджетов на весь	>n	18

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

		бюджетов ( статей ) $i$ -ого центра финансового учета; $CFR_i$ – центр финансового учета; $n$ – количество центров финансового учета	комплекс ЦФО, т.е. за каждым ЦФО должен быть закреплен хотя бы один вид бюджета.		
<b>Составление схемы взаимодействия бюджетов, Распределение бюджетов по ЦФО</b>					
1	Удельный вес времени согласования бюджетов	$k(T) = (\sum T_x/t_x)/n$ , где $T_x$ – время фактического согласования $i$ -го бюджета; $t_x$ – время согласования $i$ -го бюджета согласно нормативной документации; $n$ – кол-во бюджетов	Определяет среднее значение суммарных отношений времени фактического согласования бюджета и времени согласования в соответствии с документацией.	1	1
2	Удельный вес времени корректировки и исправления бюджетов	$k(t_c) = (\sum t_c/T_x)/n$ , где $t_c$ – время корректировки и исправления $i$ -го бюджета; $n$ – количество бюджетов	Показывает среднее значение суммы отношений времени корректировки и исправления бюджета к времени фактического согласования бюджета.	0	0,02
<b>Контроль и анализ показателей эффективности исполнения бюджета</b>					
1	Кфц. исполнения статей бюджета	$k(w) = w_1/w_0$ , где $w_1$ - фактическое значение статей $i$ -ого бюджета; $w_0$ – плановое значение статей $i$ -ого бюджета	Демонстрирует отношение фактического значения статей бюджета к плановому, свидетельствуя о точности финансового планирования.	1	0,73
2	Уровень надежности бюджетов	$k(b_c) = b_c/b_0$ , где $b_c$ - кол-во скорректированных бюджетов (статей) в периоде; $b_0$ – общее кол-во	Отношение кол-ва скорректированных бюджетов к общему числу бюджетов, реализуя принцип гибкости.	0	0,1

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

		бюджетов (статей)			
3	Уровень надежности бюджетов 9статей) i-ого ЦФО	$k(b_{CFR}) =$ $= (\sum b_c / CFR_i) / n,$ где $b_c$ - кол-во скорректированных бюджетов (статей) i-ого центра финансового учета согласно нормативным документам; $n$ – кол-во центров финансового учета	Определяет среднее значение частного от деления суммы кол-ва скорректированных бюджетов по отношению к центрам фин. учета.	0	0,1

В качестве данных для расчета показателей, указанных в таблице, выступают следующие данные: локальные нормативные документы, в том числе организационная структура предприятия, данные об отделах, штатное расписание, должностные инструкции, а также нормативы и стандарты, применяемые на данном предприятии.

Этап прогнозирования деятельности предприятия и составление бюджетов включает в себя составление бюджета предприятия, соответствующего финансовой цели и оценивается показателями оперативности, которые характеризуются удельными весами времени согласования бюджетов, времени корректировки и исправления бюджетов. Характеристики установления степени прочности применяются в стадии анализа исполнения бюджетов и принятия управленческих решений по его результатам.

Анализ выполнения и корректировки бюджетов осуществляется с помощью коэффициентов исполнения статей бюджета, оценка уровней надежности бюджетов (статей) в целом и в разрезе каждого ЦФО.

По мнению Максаковой М.Н. «оценка эффективности представляет собой совокупность приемов и методов, позволяющих определить экономическую целесообразность и эффект от осуществления какого-либо действия, а также

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

сделать выводы о состоянии изучаемого объекта» [10].

Рассчитав сведения характеристики производительности возведения концепции бюджетирования на предприятиях, станет возможно рассуждать о точности подбора технологии бюджетирования, а кроме того, опираясь на коэффициенты, установить ее результативность.

Согласно сведениям таблицы 1 в ООО «ФРС» в большинстве характеристик отклонения находятся в границах общепризнанных норм. Особое внимание в становлении системы бюджетирования стоит уделить таким значениям, которые свидетельствуют о точности финансового планирования, а кроме того степени прочности бюджетов.

Если данные показатели отклоняются от нормы более чем на 10-15% необходимо принимать меры по корректировке соответствующего этапа[1]. Применение данного подхода оценки эффективности даст возможность четко установить слабые места в каждой стадии развития концепции бюджетирования в нефтеперерабатывающей компании.

### **Библиографический список**

1. Алексеева Е.Ю., Лапаева М.Г. Диагностика системы бюджетирования в системе управления предприятием/ М.Г. Лапаева, Е.Ю, Алексеева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – Вып. 13 (149)– с.10-13
2. Алексеенко М.М. Бюджетно-финансовая работа сельских и поселковых Советов народных депутатов / Алексеенко, М.М. и. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 268 с.
3. Альмяшова Е.А. Особенности финансового планирования в нефтегазовой отрасли // Вектор экономики. 2017. №1 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2017/1/financeandcredit/Almyashova.pdf> (дата обращения 12.12.2018)

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

4. Башарин, Г.П. Бюджетирование в нефтяной отрасли / Г.П. Башарин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 160 с.
5. Бекетон Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях//Экономический анализ: теория и практика. – 2008. - № 5. – С. 14-17.
6. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – Киев, 1995. – 534 с.
7. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2003. – 378 с.
8. Дмитриев А.Е. Бюджетное управление: Типичные ошибки // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. - № 10. – С. 91
9. Ковалев И.В., Круссер Н.Г., Шкаберда А.А. Оптимизация деятельности вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний в современных условиях российской экономики // Дневник науки. 2018. №9 [Электронный ресурс]. – URL:  
[http://www.dnevniknauki.ru/images/publications/2018/9/economy/Kovalev\\_Krusser\\_Shkaberda.pdf](http://www.dnevniknauki.ru/images/publications/2018/9/economy/Kovalev_Krusser_Shkaberda.pdf) (дата обращения 10.01.2019)
10. Максакова М.Н. Оценка эффективности использования системы управленческого учета в коммерческих организациях / М.Н. Максакова // Учет и статистика. – 2007. – №2. – С.50-51
11. Монтгомери, Д.К. Планирование эксперимента и анализ данных / Д.К. Монтгомери. - М., 2016. - 953 с.
12. Мухина Е.Р. Разработка методики бюджетирования для предприятий электротехнической промышленности/ Е.Р. Мухина // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2013. – Вып. 3 (18)
13. Рогова, Е. М. Основы управления финансами и финансовое планирование / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - М.: Издательство Вернера Регена, 2015. - 256 с.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

14. Савенок, В. Как составить личный финансовый план. Путь к финансовой независимости / В. Савенок. - М.: СПб: Питер, 2014. - 160 с.
15. Савенок, В.С. Как составить личный финансовый план: моногр. / В.С. Савенок. - М.: Питер, 2017. - 176 с.
16. Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии: моногр. / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 288 с.
17. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Перспектива, 2010. – 656с.
18. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 464 с.

*Оригинальность 71%*