

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.**  
**ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

**Ниловой Дарьи Александровны**

**Тема работы: «Совершенствование процесса бюджетирования на**  
**предприятии(на примере АО «Газпром газораспределение**  
**Саратовская область»)»**

Научный руководитель:

Зав. кафедрой банковского дела

на базе ПАО «Сбербанка», д.э.н., доцент \_\_\_\_\_ А.А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О.С. Балаш

## Саратов 2018

Бюджеты с точки зрения финансовых планов, в которых изложены ожидаемые доходы и сметные расходы в течение определенного периода времени, используются уже давно. С момента своего создания в 1920-х годах каждая серьезная компания сделала их центральной частью своей системы планирования и контроля. Их способность координировать распределение ресурсов посредством внутренней коммуникации и в то же время служить средством расходования средств, а также базой оценки расходов сделала их самым важным инструментом, который сегодня находится в распоряжении руководителей при управлении компанией. Именно это внесло вклад в долговечность бюджетов и заставило их оставаться относительно неизменными в их использовании с первых дней их существования.

Разумеется, это не означает, что бюджеты - это идеальный инструмент руководства. Наоборот, параллельно с их введением руководители, которые начали пользоваться бюджетами, также начали замечать и жаловаться на различные дисфункциональные поведения, вызванные бюджетом и процессом бюджетирования. Это наблюдение побудило многочисленных ученых попытаться найти подходящие решения для таких вещей, как сокращение бюджета, бюджетные игры, смещение бюджета и другие проблемы, с которыми приходится сталкиваться руководителям.

Актуальность выбранной темы ВКР определяется существованием целой группы неразрешенных практических и теоретических проблем и обсуждаемых вопросов, которые связаны с потребностью в совершенствовании процесса бюджетирования и созданием обязательных методических рекомендаций, которые облегчат процесс на наших предприятиях.

Главной целью бюджетирования при внедрении его в организацию можно назвать наведение порядка в регулярной повседневной работе. Объективные бюджеты могут помочь сначала детализировать поставленные руководством задачи, затем провести анализ положения дел в организации.

Степень разработанности проблемы. Методология бюджетирования, если рассмотреть ее как одну из составных частей управленческого учета, обратила на себя внимание западных практиков и ученых приблизительно в конце 1960-х годов. В 1970-х годах произошло большое количество разоблачений в ряде транснациональных компаний, которые были замешаны в теневых финансовых операциях. В США это привело к принятию ForeignCorruptPracticesAct (FCPA) или Акта о международной коррупции. Данный документ определил перечень требований, которые компании, ведущие свой бизнес в США и за их пределами, должны были придерживаться в соответствии с системами внутреннего контроля и аудита. FCPA гласит, что обязанность по соответствию внешней отчетности системе внутреннего контроля возлагается на руководящие органы. Из этого следует, что именно руководители, а не служба бухгалтерии обязаны вести учет, планирование и контроль.

Бюджеты представляют собой составную часть системы контроля. Необходимо подчеркнуть важность бюджетирования как инструмента управления. Вместе с тем ряд зарубежных специалистов подчеркивают, что при составлении прогнозов бухгалтерских показателей выражено отсутствие их подлинно финансового содержания.

Отечественные специалисты, начиная с 2000-х годов, начали разработку основных методик процесса бюджетирования в российских организациях. Характерным свойством в этих разработках можно назвать ориентацию на определенные программные продукты, которые позволяют данные методики реализовать на практике.

Бюджетирование – это очень трудоемкий процесс, который предполагает, что в нем будет задействовано много специалистов, у которых будет одна общая идея, общее руководство. Однако, большое количество предприятий не хотят разрабатывать бюджеты. Они предпочитают оперативно реагировать на ситуации, возникающие в организации, считая при этом, что в

современном мире при быстро меняющейся обстановке, нет смысла в бюджетах, так как все заложенные в них данные могут очень быстро устареть. Однако руководство во время процесса бюджетирования учится согласовывать локальные цели и ограниченные ресурсы.

Целью ВКР является исследование процесса бюджетирования на предприятии и разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию данной системы в АО «Газпром газораспределение Саратовская область».

Основными задачами, поставленными в ВКР являются:

- 1) раскрытие основных понятий процесса бюджетирования и его сущности;
- 2) рассмотреть основные методы бюджетирования, его виды;
- 3) ознакомиться с организационно-экономической характеристикой АО «Газпром газораспределение Саратовская область»;
- 4) рассмотреть технико-экономические показатели АО «Газпром газораспределение Саратовская область»;
- 5) рассмотреть организацию процесса бюджетирования в АО «Газпром газораспределение Саратовская область»;
- 6) разработать предложения по совершенствованию процесса составления бюджетов в АО «Газпром газораспределение Саратовская область»;
- 7) дать оценку эффективности системы бюджетирования в АО «Газпром газораспределение Саратовская область».

Объектом исследования в дипломной работе является АО «Газпром газораспределение Саратовская область».

Предметом исследования является организация процесса бюджетирования в АО «Газпром газораспределение Саратовская область».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых в области бюджетирования, финансового планирования, аудита,

которые затрагивали вопросы бюджетирования и финансового планирования. Среди них: Дж. Велч, Дж. Ван Хорн, Роберт Дж. Гордон, Ч.Т. Хорнгрен, Джим Бринсон, Робин Фрейсер, Маргарет А. Абернетти и многие др. Российские авторы также занимаются данной проблемой: А.С. Карпов, Е.Л.Попченко А.З. Бобылева, В.Э. Керимова, Н.Б. Ермасова, В.В. Ковалева, Е.И. Шохина и многие др.

Информационной базой для ВКР являются данные бухгалтерских (финансовых) отчетов АО «Газпром газораспределение Саратовская область» за 2015-2017 гг., Устав Общества.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трех глав, заключения, приложений, списка использованных источников. Основной текст изложен на 82 страницах, содержит 13 таблиц, 5 рисунков и 6 Приложений.

Рассматриваемые вопросы и последовательность их изложения представлены структурой диссертационной работы:

Введение

1 Теоретические основы бюджетирования

1.1 Традиционный бюджет: его виды, задачи, цели и функции

1.2 Бюджеты как инструменты планирования и контроля

1.3 Основные методы бюджетирования

2 Анализ системы финансового планирования АО «Газпром газораспределение Саратовская область»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Техничко-экономические показатели АО «Газпром газораспределение Саратовская область»

2.3 Организация контроля за исполнением бюджетов в АО «Газпром газораспределение Саратовская область»

3 Совершенствование системы бюджетирования в АО «Газпром газораспределение Саратовская область»

3.1 Недостатки системы бюджетирования в АО «Газпром газораспределение Саратовская область»

3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта бюджетирования

Заключение

Приложение

Список использованных источников

Краткое содержание работы

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цель и задачи, предмет и объект исследования, определена теоретико-методологическая основа и информационная база.

В первой главе «Теоретические основы бюджетирования» исследуются теоретические и методологические основы бюджетного планирования, раскрывается его сущность, выявляется специфика бюджетирования. Также в диссертационной работе исследованы определения и подходы к понятию ведущих экономистов и учёных, представленные в обзоре соответствующей литературы.

Бюджет можно определить, как количественный экономический план, созданный на определенный промежуток времени. Таким образом, бюджетом можно назвать план, который содержит следующие характеристики:

- должен отображаться в экономических (стоимостных) показателях (денежном выражении);
- должен быть точным проектом, а не прогнозом или задумкой;
- должен составляться на определенный период времени.

В процессе исследования теоретических аспектов финансового планирования и бюджетирования было сделано несколько выводов. Бюджетирование – это одно из разновидностей финансового планирования, контроля и учета доходов и расходов, достигающихся на всех уровнях управления и позволяющих проанализировать прогнозные финансовые показатели и с их помощью управлять ресурсами. Бюджетирование – это

технологии финансового планирования, призванная учитывать и контролировать доходы и расходы с помощью формализованных финансовых планов – бюджетов.

Выявлено, что объектом бюджетирования является хозяйствующий субъект или его отдельная сфера деятельности.

Главная цель бюджетирования состоит в обеспечении хозяйственной деятельности организации необходимым количеством денежных ресурсов в каждый момент времени планового периода. Бюджетирование и финансовое планирование очень тесно связаны друг с другом. Их взаимосвязь заключается в том, что процесс составления бюджетов является лишь методом (инструментом) финансового планирования в организации.

В практике мирового и российского бюджетирования при составлении бюджетов применяют методы «снизу-вверх» и «сверху вниз». При этом учитываются самые значимые ограничения, которые и определяют результат деятельности организации.

Наибольшей популярностью пользуются бюджеты с годовой периодичностью, которые затем разбиваются на более мелкие периоды: месяцы, кварталы и т.д. Структура бюджета зависит от размера организации, предмета бюджета, непрерывности процесса планирования, детальности проработки и т.д. Можно сказать, что они не имеют стандартизированной формы. Бюджетные формы разрабатываются и утверждаются руководством конкретной организации исключительно для внутреннего пользования.

Бюджеты различаются в зависимости от их предмета, размера организации, в который они используются, детализации, непрерывности планирования, методы формирования и т.д. Тем не менее формы бюджетов должны быть нормативно закреплены руководством организации для обеспечения эффективной коммуникации между участниками бюджетирования.

При создании системы бюджетирования в организации необходимо следовать поэтапно, то есть разрабатывать их последовательно: финансовую структуру, систему показателей, главный бюджет, методики заполнения форм бюджетного контроля и бюджетных форм, регламентов взаимодействия.

Во второй главе «Анализ системы финансового планирования АО «Газпром газораспределение Саратовская область»» проведён анализ финансового состояния и технико-экономических результатов деятельности акционерного общества.

Дана краткая характеристика Общества. Выделены основные цели, задачи и виды деятельности организации.

На основании проведенного анализа финансовых показателей установлено, что, в течение всего анализируемого периода, с 2016 – по 2017 год, общий объем денежных поступлений 2017 год составил 2 119,8 млн. руб., по сравнению с прошлым годом он увеличился на 138,2 млн. руб. (7,0%). Основной прирост произошел по транспортировке – на 147,0 млн. руб. (10,1%) – в связи с увеличением объемов транспортировки газа, а также ростом тарифа на транспортировку.

Оценка показателей рентабельности продукции говорит об увеличении эффективности продаж, оказания услуг, вызванных, вероятно, экономической ситуацией на нефтегазовом рынке.

При анализе коэффициента соотношения заемных и собственных средств в 2017 год наблюдалось уменьшение значения коэффициента на 0.37, т.е. уменьшение показателя в динамике показало нам ослабление зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Был проведен план-фактный анализ бюджетов АО «ГГСО». Для этого использовались данные отчетности на 2017 год. Фактические показатели значительно разнятся с плановыми. Поступления денежных средств было меньше запланированного объема. А расходы по всем статьям оказались выше



запланированных, что также привело к тому, что на конец года денежных средств оказалось значительно меньше, чем было запланировано.

В третьей главе «Совершенствование системы бюджетирования в АО «Газпром газораспределение Саратовская область»» были выделены недостатки системы бюджетирования.

1. Нежелание сотрудников работать по новой системе. Новая система планирования расходов вызвала различные подразделения необходимость брать на себя новую работу и ответственность, которой, конечно же, никому не хочется.

2. Недостаточная ответственность сотрудников. Сотрудники вынуждены составлять документацию, проводить анализ рынка, хотя никогда прежде этим не занимались. Документация ещё на стадии планирования является проектом, остаётся недоработанной, «сырой», содержит множество ошибок. Когда дело доходит до публикации документации, все недочёты и погрешности начинают всплывать.

3. Автоматизированная информационная система.

Две первые проблемы были объединены в одну. Нежелание сотрудников организации принимать непосредственное участие в процессе бюджетирования, абсолютная незаинтересованность в конечных результатах данного процесса и в повышении эффективности деятельности организации.

На основании чего было найдено три варианта решения данных проблем.

Первый вариант представляет собой создание Положения о составлении бюджета.

Второй вариант заключается в создании Положения не только о составлении бюджета, но о финансовой структуре учреждения в целом, и в таком Положении с особой внимательностью выделяются центры финансовой ответственности, за которыми закрепляются определённые обязанности, и где более подробно прописывается система премирования.

В третьем варианте предложено применение комбинированного метода бюджетирования.

Третью проблему, автоматизацию процесса планирования в Обществе, к сожалению, изменить невозможно.

Для оценки эффективности был выбран проект создания Положения о составлении бюджета. Был составлен план-график Проекта, рассчитаны затраты на составление данного проекта, определены годовой экономической эффект и экономическая эффективность проекта.

В заключении диссертации подведены итоги диссертационной работы, сформулированы основные выводы и предложения, полученные в результате проведенного исследования.