

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
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

Томашевской Екатерины Алексеевны

**Тема работы: «Совершенствование финансового бюджетирования
нефтеперерабатывающего предприятия»**

Научный руководитель:

д.э.н., профессор кафедры дифференциальных уравнений и
математической экономики

_____ В. А. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2026

Введение. Актуальность темы. Современное предприятие в нефтегазовой отрасли функционирует в условиях высокой капиталоемкости, долгих инвестиционных циклов и нестабильной рыночной конъюнктуры. С точки зрения финансового управления, ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития крупной компании является финансовое планирование, а в его основе — система бюджетирования. Особая актуальность темы обусловлена сложной структурой ПАО «НК «Роснефть», включающей многочисленные дочерние предприятия и филиалы с разными видами деятельности — от геологоразведки и добычи нефти и газа до переработки, реализации и инвестиционной деятельности. С точки зрения финансового управления, масштабы бизнеса, капиталоемкость производственных процессов и длительные циклы окупаемости проектов создают высокие требования к точности бюджетирования и прогнозирования денежных потоков. Экономические последствия несогласованного планирования выражаются в увеличении себестоимости продукции, снижении рентабельности и росте управленческих рисков, что особенно критично в условиях санкционного давления и нестабильности мирового рынка энергоресурсов.

Степень разработанности. Теоретической основой исследования стали труды отечественных и зарубежных специалистов по финансовому менеджменту, бюджетированию и управлению инвестиционными проектами. В работах В.А. Алешина, Л.В. Перекрестовой, А.А. Аюпова и других исследованы вопросы формирования финансовых планов и бюджетов в крупных корпорациях, применение скользящих прогнозов, централизация и децентрализация финансовых функций, интеграция бюджетирования с системой КРІ и управлением денежными потоками. Изучением видов финансового планирования занимались многие как отечественные, так и зарубежные ученые. К ним можно отнести: М.М Алексееву, М.В. Аликаеву, П.В. Аникина, В.М Власову, С.С Галазову, В.В Ковалева, Г.Н Куцури и др.

Несмотря на достаточную разработанность теоретических аспектов, на практике ПАО «НК «Роснефть» сталкивается с рядом ограничений. С точки зрения финансового управления, существующая система бюджетирования обеспечивает базовый уровень планирования и контроля, однако формальная фиксация бюджетов снижает оперативную гибкость, ограничивает управленческую ответственность подразделений и затрудняет адаптацию к изменениям в рыночной конъюнктуре. В контуре бюджетирования это проявляется в искажении финансовых прогнозов, росте отклонений по ключевым показателям и усложнении принятия инвестиционных решений. Таким образом, необходимость совершенствования бюджетирования, повышения точности и управляемости финансового планирования приобретает критический характер.

Цель и задачи исследования. Цель настоящей работы заключается в разработке и обосновании практико-ориентированных направлений совершенствования финансового бюджетирования в ПАО «НК «Роснефть», обеспечивающих повышение точности прогнозов, гибкости планирования и управляемости затратами и результатами.

Достижение этой цели предполагает решение следующих задач:

проанализировать значение финансового планирования и роль бюджетирования как инструмента управления финансовыми ресурсами;

исследовать организацию и практику бюджетирования в ПАО «НК «Роснефть», выявить проблемные зоны и факторы, снижающие эффективность планирования;

предложить направления совершенствования методики бюджетирования с учетом особенностей добычи, переработки и реализации углеводородов, инвестиционных циклов и цифровизации процессов;

сформировать поэтапный план внедрения новых подходов и оценить управленческие и экономические эффекты от их реализации.

Объектом исследования выступает ПАО «НК «Роснефть», а предметом исследования — особенности финансового бюджетирования и пути его

совершенствования для повышения управляемости финансовыми результатами предприятия.

Научная новизна работы заключается в комплексной авторской разработке подходов к совершенствованию бюджетирования, включающих внедрение скользящих прогнозов, проектно-процессного подхода и институционального усиления управленческой ответственности.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения результатов работы для повышения точности финансового планирования, оптимизации денежных потоков и сокращения управленческих искажений в деятельности ПАО «НК «Роснефть».

Методологическая основа исследования базируется на принципах системности, объективности и причинно-следственного анализа. Использовались структурно-функциональный подход, количественные расчеты эффективности бюджетных решений, сценарное прогнозирование и методы сравнительного анализа.

В первой главе «Значение финансового планирования на предприятии» рассмотрены теоретические аспекты финансового планирования и бюджетирования. Исследованы виды и методы финансового планирования, применяемые на современных предприятиях, проведен сравнительный анализ методов прироста и нулевого базиса, экономико-математического моделирования, нормативного и балансового подходов, расчетно-аналитического метода, метода оптимизации плановых решений и метода денежных потоков. Систематизированы подходы к определению сущности бюджетирования, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых. Обоснована роль бюджетирования как интеграционного механизма, обеспечивающего координацию стратегических и оперативных решений, формализацию процесса планирования и количественное выражение целей организации.

В результате теоретического исследования установлено, что бюджетирование в современной интерпретации не ограничивается фиксацией

плановых показателей, а становится инструментом согласования интересов подразделений, контроля расходования средств и оценки эффективности хозяйственной деятельности. Определено, что экономико-математическое моделирование и бюджетирование взаимно дополняют друг друга, создавая систему планирования, контроля и управления, необходимую для повышения эффективности финансовой деятельности в условиях высокой капиталоемкости, динамики цен на углеводороды и сложной организационной структуры.

Во второй главе «Анализ практики бюджетирования на предприятии ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»» проведен комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности компании за период 2021–2024 годов. Выполнена оценка платежеспособности и ликвидности с расчетом коэффициентов абсолютной, критической, текущей и общей ликвидности, проведен факторный анализ изменения ключевых показателей. Исследована финансовая устойчивость предприятия с определением трехкомпонентного показателя типа финансовой устойчивости, анализом достаточности собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных источников, основных источников формирования запасов. Проведен анализ чистых активов, динамики и структуры финансовых результатов, доходов и расходов компании, выполнена проверка соблюдения критериев «золотого правила экономики».

По результатам анализа установлено, что финансовое состояние ПАО «НК «Роснефть» характеризуется противоречивой ситуацией. При формальном соответствии ряда показателей ликвидности нормативным значениям наблюдается системное снижение коэффициента текущей ликвидности (1,191 при нормативе выше 2,0), что свидетельствует о структурном дисбалансе между оборотными активами и краткосрочными обязательствами. Тип финансовой устойчивости изменился с абсолютно устойчивого на нормальную устойчивость, собственный капитал сократился на 8,15%, собственные оборотные средства стали отрицательными (-593,1

млрд руб. на конец 2024 года), что указывает на недостаточность собственного капитала для финансирования внеоборотных активов.

Проведенный SWOT-анализ позволил идентифицировать сильные стороны компании (лидерство по запасам и добыче, низкие удельные производственные затраты – около 2,2 долл./барр., развитая вертикальная интеграция, собственные экспортные терминалы), слабые стороны (высокая долговая нагрузка, зависимость от транспортной инфраструктуры «Транснефти» и «Газпрома», чувствительность к валютным колебаниям), возможности (развитие собственных нефтесервисных компетенций, цифровизация бизнес-процессов, импортозамещение программного обеспечения и оборудования) и угрозы (санкционное давление, ограничение доступа к западным технологиям, усиление конкуренции на внутреннем и внешнем рынках).

В третьей главе «Совершенствование бюджетирования и повышение эффективности финансового планирования в ПАО «НК Роснефть»» идентифицированы ключевые проблемы организации эффективного бюджетирования, разработаны направления совершенствования методики и выполнена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В результате анализа выявлено, что ключевая проблема действующей системы заключается в несоответствии архитектуры бюджетирования масштабу и экономической природе бизнеса. Доминирование функционально-лимитного подхода, при котором бюджеты формируются по подразделениям и статьям затрат, не соответствует реальной экономике компании, поскольку стоимость создается в разрезе сквозных процессов и проектов, а не административных единиц. Финансовый план фиксирует структуру ответственности, но слабо отражает структуру создания стоимости, что ограничивает его способность объяснять причины отклонений и служить основой для управленческих решений.

Второй проблемой является изолированность инвестиционных бюджетов от операционного и финансового контуров планирования. Капитальные вложения рассматриваются преимущественно как лимитируемые расходы, а не как источники будущих денежных потоков и стоимости. В результате снижается сопоставимость альтернативных инвестиционных решений, возрастает риск финансирования проектов с недостаточной экономической отдачей, затрудняется оценка влияния инвестиционной программы на текущую ликвидность и долговую нагрузку.

Третья проблема – временная инерционность бюджетного цикла. Многоуровневые процедуры согласования, необходимость учета большого количества входных ограничений и централизованный характер планирования приводят к тому, что бюджет отражает состояние ожиданий, сформированных на момент его утверждения, но слабо адаптируется к последующим изменениям внешней среды. В условиях волатильности цен на нефть, колебаний валютных курсов и санкционных ограничений такая инерционность становится критической, проявляясь в росте отклонений между плановыми и фактическими показателями.

Четвертая проблема связана с ограниченной управленческой интерпретацией бюджетных данных. Несмотря на развитие цифровых решений, информация для бюджетирования формируется в разрозненных системах, ориентированных преимущественно на учет и контроль. Финансовые показатели агрегируются на верхнем уровне без достаточной декомпозиции на экономические драйверы. Анализ исполнения бюджета фокусируется на отклонениях по статьям, а не на причинах изменений эффективности, что превращает бюджетирование в функцию фиксации результатов вместо инструмента активного управления.

В качестве направлений совершенствования методики бюджетирования предложены три взаимосвязанных блока преобразований.

Первое направление – переход к процессно-проектной модели бюджетирования. Управленческая логика заключается в том, что финансовое

планирование должно быть встроено в логику создания стоимости, а не отражать административную структуру компании. В контуре бюджетирования это проявляется в смещении фокуса с подразделений на сквозные бизнес-процессы и инвестиционные проекты, формирующие финансовый результат. Разработан поэтапный процесс трансформации, включающий: (1) идентификацию ключевых бизнес-процессов и инвестиционных проектов, формирующих основную часть финансового результата, с аналитической декомпозицией выручки, себестоимости и капитальных затрат по цепочкам создания стоимости; (2) разработку методических принципов формирования бюджетов по процессам и проектам на основе драйверов (объемов, норм, сроков, ожидаемой отдачи); (3) внедрение процессно-проектного подхода в практику планирования и контроля с адаптацией форм бюджетов, отчетности об исполнении и процедур анализа отклонений. Ответственность за реализацию распределяется между финансово-экономическим блоком, методологическим подразделением, руководителями центров финансовой ответственности и бюджетным комитетом.

В рамках предлагаемой модели операционные бюджеты формируются на основе параметров производственных процессов: объемов добычи, коэффициентов извлечения, глубины переработки, логистики поставок. Второе направление – развитие скользящего финансового планирования как основного режима работы бюджетной системы. Необходимость данного перехода обусловлена высокой чувствительностью финансовых результатов компании к динамике мировых цен на нефть, курсовым колебаниям и изменениям логистических цепочек. Обоснована целесообразность ежеквартального пересмотра прогнозов выручки, операционных затрат и инвестиционных расходов с горизонтом не менее двенадцати месяцев вперед. Для добывающих активов это означает пересчет финансовых показателей исходя из фактических объемов добычи, дебита скважин и изменения затрат на поддержание фонда; для перерабатывающих предприятий – корректировку

с учетом изменения структуры выпуска нефтепродуктов и маржинальности отдельных фракций.

Ключевым условием эффективности скользящего планирования является концентрация внимания не на всех статьях бюджета, а на финансово значимых драйверах. В качестве таких драйверов предложены: цена реализации нефти и нефтепродуктов, удельная себестоимость добычи, объем капитальных вложений, курс валют, ставки налогообложения. Упрощение бюджетного процесса за счет фокусировки на ограниченном числе параметров позволяет финансовому центру планирования сосредоточиться на ключевых факторах, не перегружая систему избыточной детализацией. Экономические последствия выражаются в повышении точности прогноза EBITDA, снижении риска формирования кассовых разрывов, сокращении разрыва между планом и фактом.

Третье направление – институциональное укрепление управленческой роли бюджетирования. Управленческая логика заключается в том, что бюджет должен быть не только инструментом контроля, но и механизмом распределения ответственности за экономический результат. Практическая реализация предполагает уточнение границ центров финансовой ответственности с учетом специфики деятельности ПАО «НК «Роснефть».

Выполнена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий на основе фактических финансовых данных ПАО «НК «Роснефть» за 2024 год. Методология оценки базируется на выявлении тех зон финансовых результатов, где бюджетирование выступает ключевым фактором управляемости. Анализ отчетных данных показал, что при росте выручки на 11,18% компания столкнулась с более быстрым ростом себестоимости (+17,82%) и процентных расходов (+17,82%), что привело к снижению валовой и операционной прибыли. Следовательно, основной резерв эффективности сосредоточен в затратной и финансовой частях результата.

Совокупный экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию бюджетирования составляет: 111 819 899 + 20 828 921 +

29 340 754 = 161 989 574 тыс. руб. Полученный результат эквивалентен росту прибыли от продаж на 13,5% по отношению к отчетному уровню ($161\,989\,574 / 1\,196\,028\,723 \times 100\% \approx 13,5\%$). Экономические последствия выражаются в восстановлении операционной рентабельности, снижении чувствительности финансового результата к внешней ценовой волатильности и формировании устойчивого внутреннего резерва развития.

Таким образом, расчеты подтверждают, что совершенствование бюджетирования в ПАО «НК «Роснефть» является не формальным организационным мероприятием, а экономически значимым инструментом повышения эффективности деятельности. Предлагаемые изменения трансформируют финансовый план из механизма фиксации показателей в активный инструмент управления затратами, инвестициями и денежными потоками, обеспечивая измеримый прирост финансового результата.

Заключение. Проведённое исследование позволило выявить ключевую роль бюджетирования как инструмента финансового планирования на предприятии и определить его значение для повышения управляемости финансовыми ресурсами. С точки зрения финансового управления, бюджетирование обеспечивает интеграцию стратегических и оперативных целей, создаёт условия для прозрачного распределения ресурсов и формализует процесс контроля за расходами и доходами. Управленческая логика заключается в том, что без четко организованного процесса бюджетирования невозможно достичь согласованности действий между различными подразделениями и обеспечить эффективное использование капитала.

Анализ практики ПАО «НК «Роснефть» показал, что сложность структуры компании, капиталоемкость проектов, длительные инвестиционные циклы и волатильность цен на углеводороды создают системные ограничения для традиционного бюджетирования. В контуре бюджетирования это проявляется в том, что статические годовые бюджеты не всегда позволяют своевременно реагировать на изменения внешней среды и

корректировать финансовые показатели, что может приводить к снижению точности планирования и уменьшению управляемости затратами. Экономические последствия выражаются в необходимости разработки механизмов гибкого бюджетирования, способных учитывать динамику внутренней и внешней среды и обеспечивать оперативное принятие управленческих решений.

На теоретическом уровне исследование подтвердило, что бюджетирование следует рассматривать не только как метод контроля расходов, но и как системный инструмент финансового менеджмента, объединяющий планирование, анализ и принятие решений. Экономико-математическое моделирование, скользящие прогнозы и интеграция операционных и финансовых бюджетов выступают методами, позволяющими количественно выразить взаимосвязь между ключевыми финансовыми показателями и факторами, их формирующими. Управленческая логика заключается в том, что применение таких методов повышает точность прогнозов, снижает неопределённость и позволяет выработать оптимальные решения по распределению ресурсов.

Рассмотренные направления совершенствования бюджетирования — централизованное включение ответственных по ЦФО в процесс планирования, разработка регламентов бюджетирования и внедрение финансовых бюджетов — обеспечивают повышение согласованности управленческих решений, прозрачности финансовых потоков и возможности выявления резервов для увеличения эффективности деятельности предприятия. В контуре бюджетирования это проявляется в том, что каждый инструмент, будь то регламент, модель или процедура, направлен на сокращение ошибок, устранение финансовых разрывов и обеспечение контроля за расходами и доходами на всех уровнях.