



УДК 338.984

OPTIMIZATION OF BUDGETING PROCESS IN GAS TRANSPORTATION ORGANISATIONS**ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ГАЗОТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ****Vinokurova O.A./Винокурова О.А.***PhD in economics, as.Prof./ к.э.н.*

SPIN: 7411-5495

*Financial University under the government of the RF, Smolensk branch**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,**Смоленский филиал, г. Смоленск, Россия*

Аннотация. Роль газотранспортных организаций возрастает с каждым днем, так как именно они являются мощным двигателем развития газовой отрасли и способствуют увеличению объема транспортируемого газа. Как для любой компании, в том числе и газовой, для поддержания ее финансово-экономической устойчивости наличие эффективной системы бюджетирования крайне необходимо. В статье рассмотрены как положительные, так и отрицательные аспекты традиционного бюджетирования, которое в настоящее время применяется в газотранспортных организациях. Также, в статье представлены суть и преимущества метода скользящего бюджетирования для оптимизации процесса бюджетирования в газотранспортной компании.

Ключевые слова: традиционное бюджетирование, скользящее бюджетирование, центр финансовой ответственности, газотранспортная организация

Бюджетирование выступает основным инструментом гибкого управления организацией, поэтому такие крупные промышленные предприятия как ПАО «Газпром» уделяют особое внимание подготовке бюджета: устанавливаются жесткие лимиты для головной компании и ее дочерних обществ, в том числе и газотранспортных, при формировании расходной части бюджета, по мере исполнения бюджета осуществляется поиск возможностей и резервов для снижения затрат компании включая и затраты на транспортировку газа.

В 2020г. системой ПАО «Газпром» было добыто 452,7 млрд. куб. м. газа [5]. Согласно стратегии ПАО «Газпром» к концу 2021г. в России будет добываться более 500 млрд. куб. м. газа, что указывает на необходимость наращивать пропускную способность ЕСГ. Для сокращения затрат на транспортировку газа и повышения эффективности управления расходами компании необходимо оптимизировать процесс планирования и бюджетирования в организации.

Согласно утвержденному регламенту в газотранспортных организациях под бюджетированием понимается «регулярное принятие бюджета на плановый период с его детализацией по видам деятельности, центрам финансовой ответственности (ЦФО), подразделениям, статьям, элементам затрат и местам возникновения затрат (МВЗ). Также процесс бюджетирования включает в себя текущий контроль за бюджетом в разрезе ЦФО, подразделений, видов деятельности, МВЗ компании, статей и элементов затрат, план-факторный анализ и исполнение бюджета по структурным подразделениям и МВЗ» [1]. Отклонения свыше 3% подлежат объяснению.



Важным моментом бюджетирования является установленный порядок контроля исполнения плана социально-экономического развития и бюджетов филиалов и структурных подразделений в газотранспортной компании.



Рис. 1 - Процесс бюджетирования в газотранспортной компании

Применяемый в газотранспортной организации метод бюджетирования является традиционным, но не лишенным целого ряда преимуществ:

- 1) четкое планирование финансово-хозяйственной деятельности организации;
- 2) прогнозирование плановых показателей и наблюдение за их изменением в рамках одного года;
- 3) контроль и оценка эффективности работы руководителей и структурных подразделений в целом;
- 4) оптимизация финансовых потоков и распределение ресурсов;
- 5) возможность использовать опыт исполнения прежних бюджетов для корректировки работы организации в будущем.

Однако, несмотря на наличие ряда положительных моментов, метод бюджетирования, применяемый в организации, имеет и отрицательные стороны:

- 1) отсутствие возможности прогнозировать и корректировать плановые показатели до конца среднесрочного планирования;
- 2) значительные отклонения фактических затрат от плановых;
- 3) низкое качество бюджетирования руководителей ЦФО;
- 4) стремление освоить бюджет с минимальными отклонениями в рамках одного финансового года, т.е. исполнение бюджета ради его исполнения.

Указанные выше недостатки негативно сказываются на качестве управления, а также на своевременности и эффективности принятия стратегических решений.



В настоящее время в России на фоне неблагоприятной эпидемиологической обстановки и в условиях нестабильной экономической ситуации со всеми вытекающими из этого рисками осуществлять корректное планирование даже на год весьма проблематично, не говоря уже о среднесрочном. Для совершенствования традиционной системы бюджетирования, повсеместно используемой на газотранспортных предприятиях, предлагается использовать метод «скользящего бюджетирования».

Английский профессор экономики Колин Друри определяет скользящий бюджет как «бюджет, в котором планирование происходит непрерывно, данные после завершения отчетного периода в последующих периодах могут корректироваться, кроме этого, к бюджету добавляется дополнительный период. Скользящий бюджет всегда имеет полный период (например, в 12 месяцев)» [3].

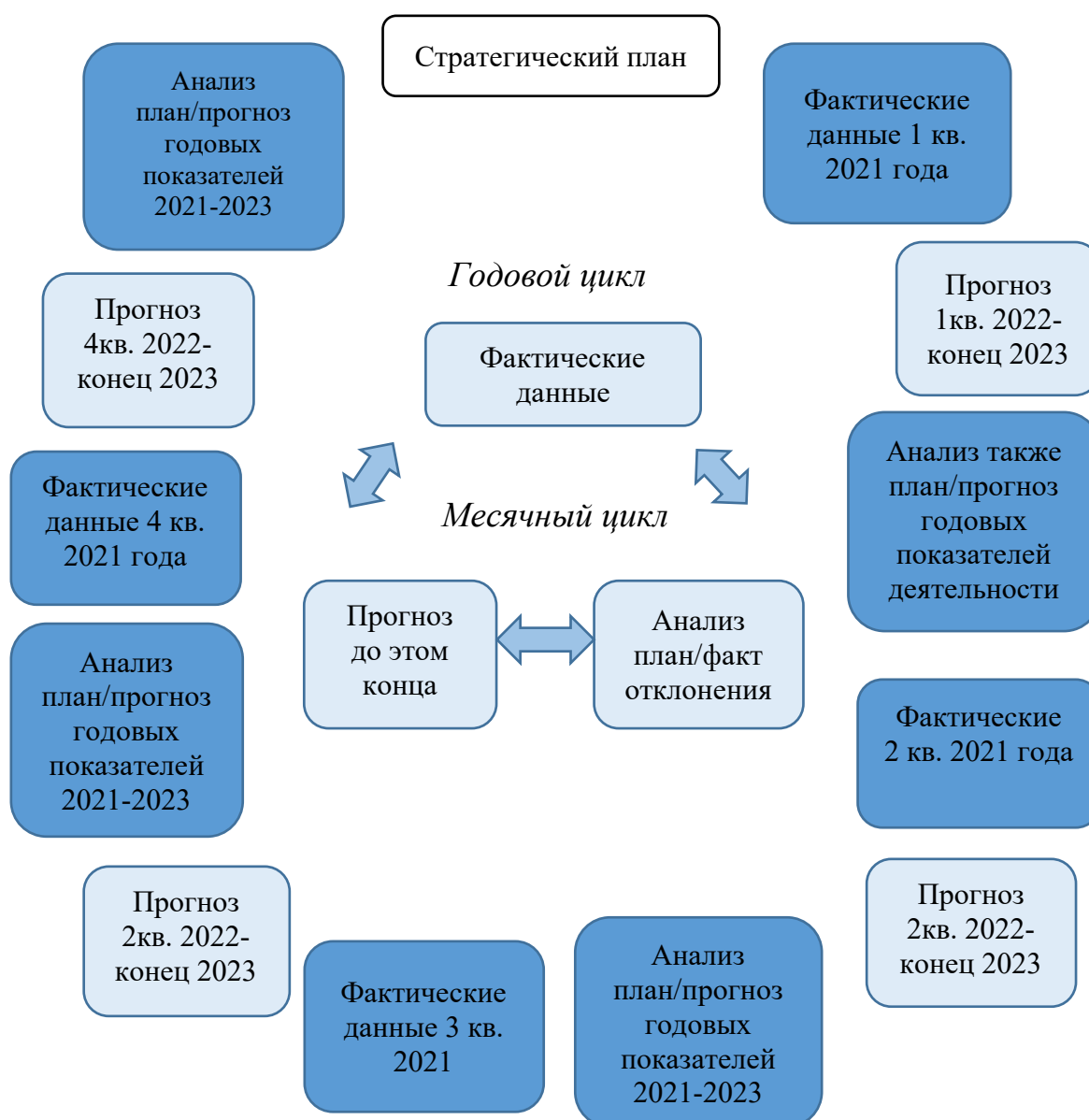


Рис. 2 - Процесс скользящего бюджетирования



Скользкий бюджет не требует много времени, трудозатраты минимальны, потому что это просто расширение предыдущего бюджета с необходимыми изменениями. В скользком бюджете легко изменить бюджет из-за любых непредвиденных событий. Также, скользкий бюджет обеспечивает лучшее понимание между сотрудниками компании, также способствует осознанию ими ответственности и цели организации.

Скользкий бюджет помогает выявить сильные и слабые стороны организации.

Процесс скользкого бюджетирования включает в себя несколько этапов (рис 2):

1. Формирование, согласование и утверждение бизнес-плана;
2. План/факторный анализ отклонений и корректировка бюджетов до конца текущего года;
3. Анализ выполнения бюджетных показателей за квартал текущего года и формирование поквартального прогноза на два следующих года;
4. Анализ план/прогноз годовых показателей [4].

Метод скользкого бюджетирования предполагает регулярную корректировку и анализ планов структурных подразделений и всего предприятия в целом, исходя из фактических результатов финансово-хозяйственной деятельности за прошедший период. Это позволит организации минимизировать риски и расширить финансовые возможности. Еженедельный просмотр бюджетов на месяц вперед экономистами по планированию газотранспортных компаний максимально увеличат точность прогнозирования бюджета. Таким образом, при проведении план/факторного анализа отклонения снизятся в несколько раз и, в конечном итоге, будут сведены к минимуму [2]. Этот факт даст возможность руководству принимать своевременные управленческие решения, что, в свою очередь, положительно повлияет на эффективность работы предприятия. Так как составление бюджетов и их корректировки – это достаточно трудоемкий и длительный процесс, в газотранспортные компании ПАО «Газпром» внедрена автоматизированная система бюджетного управления (АСБУ), которое может сделать скользкое бюджетирование эффективным инструментом управления, так как будет связано воедино планирование, бюджетирование и автоматизация. При этом оптимизированная система бюджетирования даст возможность осуществлять эффективное бизнес-планирование и проводить план-факторный анализ на уровне структурных подразделений дочерних предприятий, дочерних обществ и ПАО «Газпром» в целом.

Скользкое бюджетирование позволит спрогнозировать деятельность компании с перспективой на 3 ближайших года. При использовании данного метода предполагается активное участие руководителей ЦФО при формировании планов, за исполнением бюджетов строго отвечают плановый отдел и группы специалистов по финансово-экономической работе, у которых уже не будет мотивации подгонять фактические данные под планируемые, так как у бюджета уже нет конечной даты. Также, при использовании метода «скользкого бюджетирования» повысится прозрачность организации бизнес-



процессов в компании, усилится контроль над ее операционными и инвестиционными показателями, появится потенциал дальнейшего роста и развития наиболее приоритетных направлений деятельности предприятия, что, в свою очередь, выведет компанию на новый уровень управления эффективностью своей деятельности.

Литература:

1. Винокурова О.А. Контроль исполнения бюджета и анализ отклонений (на примере газотранспортной организации) // Актуальные вопросы экономики и управления в условиях модернизации современной России. Монографический сборник. Смоленск, 2016. С. 128-132.
2. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е., Бюджетирование: шаг за шагом - Спб.: Питер, 2013. - 480 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учёт. Вводный курс. — М.: Юнити-Дана, 2016. — С. 404. — 735 с.
4. Ковалева О.Г., Курилова А.А. Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии / О.Г. Ковалева, А.А. Курилова // Карельский научный журнал. - 2017. - Т. 6. № 2(19), с.80-82.
5. Отчётность организации ПАО «Газпром». URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/05/118974/gazprom-ifrs-3q2020-management-report-ru.pdf> (дата обращения: 25.11.2021).

***Abstract.** The role of gas transportation organizations is increasing fast every day because they are a powerful engine for the development of the gas industry and contribute to an increase of the transported gas quantity. As for any company, including gas transportation one, to maintain its financial and economic stability the availability of an effective budgeting system is extremely necessary. The article considers both positive and negative aspects of traditional budgeting, which is currently used in gas transportation organisations. In addition, the article exposes the essence and advantages of the sliding budgeting method for optimizing the budgeting process in a gas transportation company.*

***Key words:** traditional budgeting, rolling budgeting, finance responsibility centre, gas transportation company*

Статья отправлена: 28.11.2021 г.

© Винокурова О.А.