

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бюджетирование в системе финансового планирования предприятия

Обучающийся

Е.С. Пигильдина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Ю.А. Анисимова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Пигильдина Елена Сергеевна.

Тема работы: «Бюджетирование в системе финансового планирования предприятия».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Юлия Алексеевна Анисимова.

Цель исследования – изучение теоретических и практических аспектов бюджетирования в системе финансового планирования предприятия.

Объект исследования – ПАО «Сургутнефтегаз».

Предмет исследования – финансовые показатели и ее характеристика. В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза научной литературы, оценки и сравнения финансового состояния, графический метод.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию бюджетирования, которые могут быть использованы в ПАО «Сургутнефтегаз».

В первом разделе изучается содержание, значение, принципы и методы финансового планирования и бюджетирования. Описываются виды бюджетов в системе финансового планирования предприятия. Во втором разделе проведен анализ финансового состояния и системы бюджетирования объекта исследования – ПАО «Сургутнефтегаз».

В третьем разделе разработаны предложения по совершенствованию бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз» и рассчитана их эффективность.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложения. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе 13 таблиц, 1 схемы. Библиографический список включает 32 источника.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бюджетирование в системе финансового планирования предприятия.....	7
1.1 Содержание, значение и принципы финансового планирования и бюджетирования	7
1.2 Методы финансового планирования и бюджетирования	14
1.3 Виды бюджетов в системе финансового планирования предприятия.....	18
2 Анализ бюджетирование в системе финансового планирования в ПАО «Сургутнефтегаз».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Сургутнефтегаз».....	23
2.2 Анализ финансового состояния ПАО «Сургутнефтегаз».....	31
2.3 Анализ системы бюджетирование в ПАО «Сургутнефтегаз»	41
3 Совершенствующие бюджетирование в системе финансового планирования предприятия.....	48
3.1 Предложения по совершенствованию бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз».....	48
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	54
Заключение	58
Список используемых источников.....	61
Приложение А Бухгалтерский баланс за 2021-2023 гг.	66
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2021-2023 гг.	68
Приложение В Состав и структура имущества ПАО «Сургутнефтегаз» на 31.12.2021-31.12.2023 гг.	70
Приложение Г Анализ ликвидности баланса ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.	72

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что в современной нестабильной экономике, в условиях санкций в России, особенно важно для предприятий уделять внимание бюджетированию. Бюджетирование представляет собой процесс планирования, распределения и контроля финансовых ресурсов организации. Санкции создают дополнительные финансовые барьеры и неопределенности. Бюджетирование становится ключевым инструментом в этих условиях, так как оно позволяет предприятиям адаптироваться к изменяющейся внешней среде, минимизировать риски и максимально эффективно использовать доступные ресурсы.

Процесс бюджетирования влияет на множество показателей деятельности предприятия такие как доходы и расходы, прибыль, вложения в основные и оборотные средства. Так детальное планирование доходов и расходов помогает контролировать финансовые потоки, правильное распределение ресурсов способствует увеличению прибыльности организации, бюджетирование позволяет планировать инвестиции в основные средства и оценивать их эффективность, управление оборотными средствами становится более прогнозируемым и стабильным.

В конечном итоге, внедрение системы бюджетирования дает предприятию ряд значительных преимуществ.

Бюджетирование является неотъемлемой частью системы финансового планирования предприятия, способствующей его устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности в условиях современной экономики России. Эффективная работа предприятия в условиях санкций требует строгого и гибкого управления финансами, что делает бюджетирование ключевым элементом успешного ведения бизнеса.

Степень разработанности темы исследования. Тема бюджетирования в системе финансового планирования широко изучена в экономической

литературе российских ученых, таких как Е.А. Разумовская, В.Н. Незамайкина, Г. Б. Поляка, С. В. Лаптевой, Л. М. Бурмистровой, Л. Г. Паштовой и других авторов. В последние годы наблюдается значительный рост интереса к этой теме, что связано с потребностью предприятий в эффективных методах управления ресурсами и адаптации к нестабильной экономической ситуации. Российские исследователи активно анализируют различные аспекты бюджетирования, начиная с его теоретических основ и заканчивая практическими подходами к внедрению и оптимизации бюджетного процесса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию бюджетирования.

Исходя из цели в выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:

- изучить содержание, значение и принципы финансового планирования и бюджетирования;
- рассмотреть методы финансового планирования и бюджетирования;
- описать виды бюджетов в системе финансового планирования предприятия;
- изучить организационно-экономическую характеристику деятельности ПАО «Сургутнефтегаз»;
- провести анализ финансового состояния ПАО «Сургутнефтегаз»;
- проанализировать систему бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз»;
- разработать предложения по совершенствованию бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ПАО «Сургутнефтегаз».

Предмет исследования: бюджетирование в системе финансового планирования предприятия.

Теоретической основой исследования являются работы ведущих российских экономических ученых, специализирующихся на бюджетировании и финансовом планировании: Е.А. Разумовской, В.Н. Незамайкина, Г. Б. Поляка, С. В. Лаптевой, Л. М. Бурмистровой, Л. Г. Паштовой и других.

В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза научной литературы, оценки и сравнения финансового состояния, графический метод.

Информационную базу исследования составили: учебная литература и пособия, статьи из периодических изданий, монографии, бухгалтерская отчетность предприятия.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию бюджетирования, которые могут быть использованы в ПАО «Сургутнефтегаз».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

В первом разделе изучается содержание, значение, принципы и методы финансового планирования и бюджетирования. Описываются виды бюджетов в системе финансового планирования предприятия.

Во втором разделе проведен анализ финансового состояния и системы бюджетирования объекта исследования – ПАО «Сургутнефтегаз».

В третьем разделе разработаны предложения по совершенствованию бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз» и рассчитана их эффективность.

1 Теоретические основы бюджетирование в системе финансового планирования предприятия

1.1 Содержание, значение и принципы финансового планирования и бюджетирования

Ключевым компонентом управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия выступает финансовое планирование и бюджетирование. Этот процесс гарантирует обеспечение производственных нужд необходимыми финансовыми ресурсами, основываясь на четко установленных ориентирах и целях организации.

В экономической литературе существует множество подходов и определений к понятию «финансовое планирования».

Российские представители Петербургской финансовой школы придерживаются мнения, что «финансовое планирование – разновидность управленческой деятельности, направленная на достижение сбалансированности между движением денежных и материальных ресурсов организации, обеспечение платежеспособности, ликвидности и увеличение рентабельности активов, собственного капитала и продаж» [28, с.133].

Представители уральской научной школы считают, что «планирование – это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей» [20, с. 104].

Авторы Е.А. Кольчугин, И.В. Курникова в своей статье «Особенности финансового планирования на предприятиях малого бизнеса» считают, что «финансовое планирование – это вид управленческой деятельности, в основе которого лежит процесс разработки и контроля системы финансовых планов, связанных с привлечением и использованием денежных ресурсов для реализации целей организации, а также определения наиболее оптимальных путей их достижения в зависимости от состояния внешней и внутренней среды в определенном временном периоде» [12, с.112].

В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева под финансовым планированием подразумевают «умение предвидеть цели компании, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей» [26, с.78].

Г.Б. Поляк в своем учебнике дает следующее определение «финансовое планирование является одним из элементов управления финансами, которое необходимо в целях эффективного управления национальной экономикой, экономикой территорий, деятельностью хозяйствующих субъектов» [27, с.87].

С. В. Лаптев, Н. А. Платонова считают, что «финансовое планирование представляет собой процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение коммерческой организации и принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов» [14, с.56].

Л.М. Бурмистрова под финансовым планированием понимает «многоуровневую систему расчетов, которые затем консолидируются в балансе доходов и расходов» [6, с.78].

Л.Г. Паштова считает, что «планирование – это процесс, целью которого является предвидение будущего состояния и развития компании на практике или способность предвидеть, возникающие в процессе хозяйственной деятельности неожиданности и умение с ними справляться» [25, с.111].

Обобщая представленные трактовки, можно выделить два основных подхода к определению финансового планирования: процессный и целевой. «Процессный подход акцентирует внимание на процедурах и методах, используемых для разработки и контроля системы финансовых планов, анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирования и управления рисками» [9, с. 38]. Целевой подход, в свою очередь, подчеркивает достижение сбалансированности финансовых потоков, обеспечение платежеспособности и ликвидности, а также реализацию стратегических целей организации.

Финансовое планирование можно определить следующим образом: «финансовое планирование – это управленческая деятельность, направленная на разработку, реализацию и контроль системы финансовых планов с целью обеспечения сбалансированности движения денежных и материальных ресурсов, повышения платежеспособности и ликвидности, а также достижения стратегических целей организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды» [12, с. 112].

В экономической литературе при определении понятий «бюджет» и «бюджетирование» также существуют различные мнения ученых.

Так С. В. Лаптев, Н. А. Платонова под бюджетом понимают «оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия, а бюджетирование – это планирование и разработка бюджетов, деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса, т.е. процедура составления и принятия бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени» [14, с. 78].

В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева считают, что «бюджет – это смета предстоящих в определенном периоде доходов и расходов, при этом бюджетирование представляет собой процесс организации, планирования, анализа и контроля финансовой деятельности» [26, с. 110].

Г. Б. Поляк дает следующее определение «бюджет - это оперативный финансовый план краткосрочного периода, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности, бюджетирование - это процесс разработки бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования» [27, с. 136].

Л. Г. Паштова, С. В. Большаков, И. В. Булава придерживаются мнения, что «бюджет – это финансовый план, охватывающий все стороны

деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным под периодам, бюджетирование - это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели» [25, с. 146].

Авторы выделяют два основных подхода к определению понятий «бюджет» и «бюджетирование». Первый подход рассматривает бюджет как инструмент краткосрочного финансового планирования и контроля, а бюджетирование – как процесс разработки и реализации бюджетов. Второй подход подчеркивает комплексность и многоуровневость бюджетирования, охватывающего все аспекты финансовой деятельности предприятия и направленного на достижение стратегических и оперативных целей.

Обобщая представленные трактовки, можно предложить следующие определения: бюджет – это оперативный финансовый план, отражающий доходы и расходы предприятия на определенный период времени, позволяющий сопоставлять затраты и результаты финансовой деятельности, бюджетирование – это комплексный процесс планирования, учета, анализа и контроля финансовых показателей, направленный на обеспечение эффективного управления ресурсами предприятия и достижение его стратегических и оперативных целей.

«Система финансового планирования и бюджетирования состоит из элементов:

- субъекты. Под субъектами понимается звенья, отделы, структурные подразделения организации, которые осуществляют финансовое планирование. В рамках предприятия – это учредитель (собственник предприятия) с позиции контроля, с позиции исполнения – бухгалтерский отдел, экономический отдел, финансово-экономический отдел и др;

- объекты. Под объектом финансово-экономического планирования понимается, что планируют, а именно: объем производства продукции, работ, услуг; объем продаж продукции, работ, услуг; себестоимость продукции, работ, услуг; различные виды прибыли; денежные притоки и оттоки; рентабельность; инвестиции в основные средства; налоги и взносы; потребность в заемных средствах; потребность в оборотных средствах;
- инструменты. К инструментам финансово-экономического планирования относятся бюджеты продаж, производства, прибыли, денежных средств, экономические показатели, бизнес-планы и инвестиционные проекты;
- цель. Целью финансово-экономического планирование является разработка финансовой стратегии и тактики предприятия на следующий финансовый год». [14, с. 56].

«В основе финансового планирования и бюджетирования лежат несколько основополагающих принципов:

- принцип комплексности – подразумевает под собой то, что планирование должно быть системным, при котором каждый элемент системы предприятия должен иметь свой финансовый план в соответствии с главной целью и стратегией предприятия;
- принцип общего участия – подразумевает под собой вовлеченность всех подразделений и всех сотрудников предприятия в процесс планирования;
- принцип непрерывности – подразумевает под собой систематическое проведение планирования;
- принцип адаптивности – подразумевает под собой возможность корректировки плановых показателей в процессе ее реализации;

- принцип эффективности – подразумевает под собой, что затраты на процесс финансового планирования на предприятии не должны превышать результатов от его применения» [26, с. 78].

Реализация цели финансового планирования и бюджетирования достигается путем решения следующих задач рисунок 1 [23, с. 103].

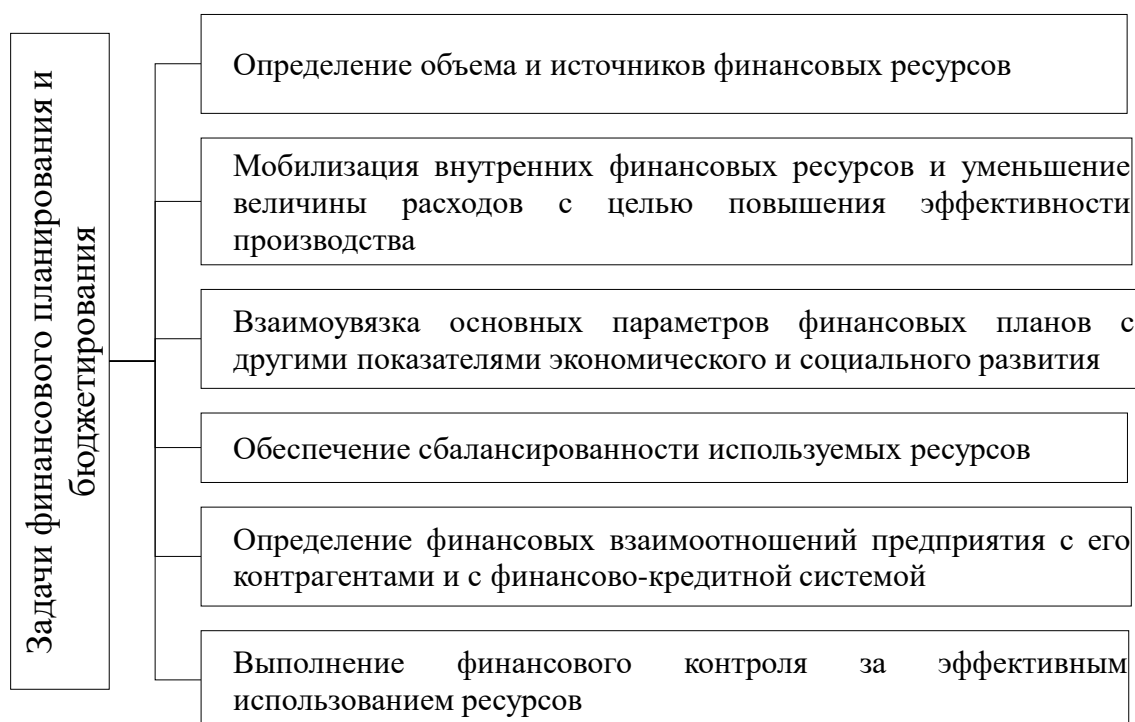


Рисунок 1 – Задачи финансового планирования и бюджетирования

«Финансовое планирование и бюджетирование позволяет, во-первых, прояснить проблемы, которые возникают в деятельности предприятия, и своевременно их нейтрализовать; во-вторых, стимулирует систему менеджмента к реализации поставленных задач с точки зрения их реальности, достижимости и эффективности; в-третьих, улучшает координацию действий и улучшает возможности обеспечения системы управления необходимой информацией; в-четвертых, способствует более рациональному распределению финансовых ресурсов; в-пятых, улучшает систему

финансового контроля на предприятии и способствует централизации в достижении стратегических задач» [26, с. 89].

Роль финансового планирования и бюджетирования представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Роль финансового планирования и бюджетирования

Итак, финансово-экономическое планирование является важным инструментом в формировании хозяйственно-экономического механизма предприятия, позволяющее достигать поставленные стратегических цели с помощью определенных финансовых параметров. Осуществление деятельности в области финансового планирования относится к числу наиболее сложных задач, решаемых на уровне менеджмента предприятия, поскольку связана с постоянным присутствием факторов риска и неопределенности.

1.2 Методы финансового планирования и бюджетирования

Под методами финансового планирования и бюджетирования понимаются определенные приемы и алгоритмы прогнозирования финансово-экономических показателей. В экономической литературе перечень методов финансового планирования и бюджетирования довольно обширный, каждый из них имеет свою сферу применения и зависит от определенных факторов, а именно наличия информационной базы, цели организации, ресурсных возможностей организации. На рисунке 3 представим основные методы финансового планирования и бюджетирования [21, с.87].

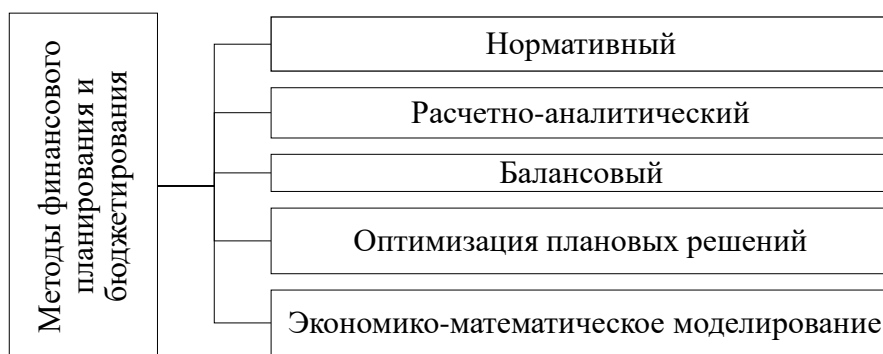


Рисунок 3 – Методы финансового планирования и бюджетирования

Изучим представленные методы более подробно.

При финансовом планировании и бюджетировании часто используется нормативный метод, который основывается на разработанных норм и норматив. Нормы и нормативы устанавливаются заранее и уже на основе их рассчитываются финансовые показатели деятельности предприятия. Главной задачей данного метода является обоснование и расчет норм и контроль за их исполнением. Данный метод часто используется при расчетах потребностей предприятия в материальных ресурсах, основных средств, денежных средств и особенно себестоимость продукции. С помощью нормативов можно выявить конкретные резервы роста повышения финансовых показателей.

Достоинством данного метода является простота использования. Недостатком является погрешности в перерасчете плановых норм.

При невозможности использования нормативного метода (отсутствие нормативов) применяется расчетно-аналитический метод. Этот метод используется для выявления основных закономерностей и тенденций в движении натуральных и стоимостных показателей, а также для определения бюджетных резервов. Основываясь на анализе достигнутого уровня финансовых показателей и их прогнозировании на будущий период, расчетно-аналитический метод становится незаменимым инструментом.

Расчетно-аналитический метод применяется в ситуациях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы. В таких случаях взаимосвязь между показателями устанавливается не напрямую, а косвенно, путем изучения их динамики за ряд периодов [15, с. 305].

Данный метод применяется в планировании потребности в оборотных средствах, так как позволяет учитывать динамику изменения показателей и выявлять резервы для оптимизации финансовых потоков.

Один из основных недостатков расчетно-аналитического метода заключается в его трудоемкости. Метод требует значительных усилий по сбору, систематизации и анализу данных за предыдущие периоды. Кроме того, точность прогнозов зависит от качества исходных данных и правильности выбранных моделей и допущений. Ошибки на этих этапах могут привести к неточностям в прогнозах.

Также метод может быть менее эффективным в условиях высокой неопределенности, когда прогнозирование на основе прошлых данных становится затруднительным.

Один из популярнейших методов — это балансовый метод. При его использовании составляют баланс финансовых ресурсов и потребности в них. Его применяют при планировании прибыли, планировании потребности в фондах предприятий.

«Балансовый метод предполагает в рамках финансового планирования определять потребность предприятия в финансовых ресурсах на основе построения прогнозного баланса, с использованием счетов и проводок. Данный метод часто используется при планировании платежного календаря, поступлению и расходованию денежных средств» [9, с. 38].

Балансовый метод заключается в составлении баланса доходов и расходов, где все поступления средств, включая доходы от основной деятельности, инвестиционные доходы и привлеченные средства, сопоставляются с расходами, которые включают производственные, административные и финансовые затраты, а также инвестиционные вложения. Важно, чтобы итоговый баланс был равным нулю или имел положительное сальдо, что свидетельствует о финансовой стабильности предприятия.

Основной процесс применения балансового метода начинается с анализа текущего финансового состояния компании. На данном этапе происходит сбор и систематизация данных о доходах и расходах за предыдущие периоды, анализ текущих финансовых показателей. На основе полученной информации составляется прогноз доходов и расходов на предстоящий период, который учитывает возможные изменения во внешней и внутренней среде компании.

Далее следует этап планирования, где составляются бюджеты отдельных подразделений и направлений деятельности. Эти бюджеты интегрируются в общий финансовый план.

Балансовый метод обладает рядом преимуществ. Он обеспечивает комплексный подход к управлению финансовыми потоками, что позволяет детально планировать и контролировать все аспекты финансовой деятельности предприятия. Метод способствует повышению прозрачности и подотчетности, так как все доходы и расходы тщательно анализируются и документируются. Кроме того, балансовый метод позволяет обеспечивать соответствие финансовых планов стратегическим целям компании, что способствует устойчивому развитию предприятия.

Балансовый метод имеет следующие недостатки. Он требует значительных трудозатрат и временных ресурсов для сбора и анализа данных, а также составления и корректировки бюджетов.

Основная цель метода оптимизации плановых решений заключается в нахождении наилучшего варианта распределения ресурсов, который обеспечивает достижение поставленных целей при минимальных затратах и максимальной отдаче.

Метод оптимизации плановых решений основывается на применении нескольких вариантов расчетов плановых показателей, с целью выбора наиболее оптимального, в котором могут быть заложены разные показатели, например, в одном рост производства и продаж, но рост инфляции, в другом рост инфляции и снижения производства и продаж. В данном методе обычно используются сметы.

Метод оптимизации плановых решений обладает рядом значительных преимуществ. Он позволяет предприятиям находить наиболее рациональные и эффективные варианты использования ресурсов, что способствует повышению их конкурентоспособности и финансовой устойчивости. Оптимизация помогает минимизировать затраты, увеличить прибыль и улучшить качество продукции и услуг.

К недостатку относятся длительные затраты времени на разработку планов.

С помощью метода экономико-математической модели можно проводить анализ влияния различных факторов на показатели деятельности организации. Экономико-математическая модель основывается на создании математических формул и уравнений, которые описывают взаимосвязи между различными экономическими показателями. Эти модели позволяют учитывать множество факторов и переменных, влияющих на финансовые результаты, и находить оптимальные решения для достижения поставленных целей.

Благодаря использованию методов финансового планирования и бюджетирования можно спрогнозировать основные бюджеты организации,

контролировать исполнения финансово-экономических показателей деятельности предприятия.

1.3 Виды бюджетов в системе финансового планирования предприятия

«В экономической литературе авторы рассматривают различные понятия и виды бюджетов основными из которых являются: финансовый бюджет; операционный бюджет. Операционные бюджеты составляются для разных центров ответственности, а финансовые на базе операционных бюджетов. Необходимо отметить, что финансовый и операционный виды бюджетов составляют единый генеральный (основной или общий) сводный бюджет предприятия» [31, с.18].

«Финансовый бюджет – это план, который детализирует прогнозируемые доходы и расходы предприятия на определенный период времени. Он представляет собой основу для управления финансовыми ресурсами организации, помогая обеспечить сбалансированность доходов и расходов, контролировать финансовые потоки и достигать поставленных финансовых целей» [5, с.5]. «Финансовый бюджет состоит из нескольких основополагающих документов – сводных бюджетов, а именно: прогноз отчета о финансовых результатах, прогноз о движении денежных средств, бухгалтерского баланса и движения собственного капитала» [16, с.522].

Прогноз отчета о финансовых результатах, также известный как план прибылей и убытков, аккумулирует в себе информацию о объемах производства, выручки, затратах. Этот документ позволяет оценить ожидаемую прибыль или убыток, а также выявить ключевые факторы, влияющие на рентабельность компании. Прогноз отчета о финансовых результатах помогает предприятиям планировать свою операционную деятельность, контролировать финансовые результаты и принимать обоснованные управленческие решения для достижения поставленных целей.

«Прогноз движения денежных средств отображает все планируемые денежные поступления и выплаты предприятия за определенный период времени. Этот документ позволяет управлять ликвидностью, предотвращать кассовые разрывы и обеспечивать своевременное выполнение финансовых обязательств. В прогнозе движения денежных средств включают операционные, инвестиционные и финансовые денежные потоки, что позволяет комплексно оценить денежные средства организации и планировать их использование» [13, с.112]. Прогноз бухгалтерского баланса отражает прогнозные значения активов, пассивов и капитала предприятия на конец планируемого периода. Этот документ позволяет оценить финансовое состояние компании, её платежеспособность и способность выполнять свои обязательства. Прогнозный баланс помогает обеспечить баланс между обязательствами и ресурсами предприятия, что является важным условием для поддержания финансовой устойчивости и стабильности предприятия. Прогноз движения собственного капитала отображает изменения в капитале предприятия за определенный период времени. Этот документ включает прогнозы по привлечению нового капитала, распределению прибыли, выплате дивидендов и, влияющим на собственный капитал компании. Прогноз движения собственного капитала позволяет предприятиям планировать и контролировать структуру капитала, обеспечивая его оптимальное соотношение с долгосрочными и краткосрочными обязательствами.

«В операционный вид бюджета входят различные бюджеты, в которых отражены расходы и доходы предприятия от конкретных видов деятельности, сюда же включаются затраты на косвенные налоги, а также доходы и расходы в виде материальных ценностей. Операционный бюджет предприятия включает в себя различные виды бюджетов предприятия, в том числе бюджет производства, затрат на энергию и материалы, продажи продукции, амортизационных отчислений, расходов на выплату налогов, общехозяйственных расходов. То есть, если финансовый бюджет отражает

общие движения денежных средств, то в операционном прописаны целевые затраты и доходы каждого подразделения предприятия.

Операционный бюджет называется текущим, периодическим бюджетом. Он показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия» [7, с.240].

В операционный бюджет входят: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов готовой продукции, бюджет расходов.

«Бюджет продаж отражает ожидаемые объемы продаж в натуральном и стоимостном выражении. В бюджете продаж составляют прогнозы по каждому виду продукции или услуг, с учетом сезонных колебаний, тенденций спроса, рыночных условий и конкурентной среды» [10, с.107]. На основе бюджета продаж разрабатываются бюджеты закупок, труда и других ресурсов, необходимых для обеспечения планируемых объемов продаж. Прогнозирование объемов продаж помогает определить маркетинговые цели и разработать стратегии для их достижения, включая рекламные кампании, акции по продвижению.

Процесс разработки бюджета продаж состоит из нескольких этапов. На первом этапе проводится анализ текущих и прошлых объемов продаж, изучаются рыночные условия, поведение конкурентов и тенденции спроса. На основе собранных данных и анализа текущей ситуации разрабатываются прогнозы по каждому виду продукции или услуг. Прогнозирование может осуществляться с использованием различных методов, таких как экспертные оценки, статистические модели, анализ временных рядов. Прогнозируемые объемы продаж переводятся в стоимостное выражение, при этом учитываются цены на продукцию или услуги, скидки, наценки и другие ценовые факторы. На основе прогнозов объемов и стоимостных показателей разрабатывается план продаж.

«Бюджет производства составляется после планируемого объема продаж в натуральном выражении. В бюджете производства определяется количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и необходимый уровень запасов. В бюджете производства необходимо определить уровень запаса готовой продукции» [19, с.215].

«Бюджет расходов включает в себя: бюджет коммерческих расходов, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет общих и административных расходов, бюджет трудовых затрат, бюджет закупок. Бюджет коммерческих расходов включает все затраты, связанные с продажей (сбытом) продукции или услуг. В него входят расходы на рекламу и продвижение, затраты на маркетинговые исследования, транспортные расходы, расходы на упаковку и доставку продукции, а также затраты на комиссионные вознаграждения продавцам и агентам. Некоторые расходы, такие, как комиссионные и транспортные затраты, могут быть переменными, другие (например, расходы на рекламу и заработная плата), являются постоянными. За разработку и исполнение бюджета коммерческих расходов обычно несет ответственность отдел продаж» [16, с.522].

«Бюджет общепроизводственных расходов охватывает все затраты, связанные с обеспечением производственного процесса. Это могут быть расходы на содержание и ремонт оборудования, затраты на энергию и коммунальные услуги, амортизационные отчисления, а также расходы на охрану труда и технику безопасности» [7, с.240].

«Бюджет общих и административных расходов включает затраты, связанные с управлением и административной деятельностью предприятия. В него входят расходы на содержание офиса, затраты на информационные технологии и связь, расходы на профессиональные услуги (юридические, аудиторские и консультационные услуги), а также расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников. Бюджет трудовых затрат включает все расходы, связанные с оплатой труда сотрудников предприятия. В него

входят заработная плата, премии и бонусы, социальные отчисления, расходы на медицинское и социальное страхование, а также затраты на обучение и развитие персонала. Бюджет закупок охватывает все затраты, связанные с приобретением сырья, материалов и комплектующих, необходимых для производства продукции. В него входят расходы на закупку материалов, затраты на транспортировку и хранение, а также расходы на таможенные пошлины и налоги» [16, с.522].

Выводы по разделу 1:

- финансовое планирование – это управленческая деятельность, направленная на разработку, реализацию и контроль системы финансовых планов с целью обеспечения сбалансированности движения денежных и материальных ресурсов, повышения платежеспособности и ликвидности, а также достижения стратегических целей организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Бюджетирование – это комплексный процесс планирования, учета, анализа и контроля финансовых показателей, направленный на обеспечение эффективного управления ресурсами предприятия и достижение его стратегических и оперативных целей;
- под методами финансового планирования и бюджетирования понимаются определенные приемы и алгоритмы прогнозирования финансово-экономических показателей. К методам финансового планирования и бюджетирования относятся: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, оптимизация плановых решений, экономико-математическое моделирование;
- к основным видам бюджета относятся: финансовый бюджет и операционный бюджет. Операционные бюджеты составляются для разных центров ответственности, а финансовые на базе операционных бюджетов.

2 Анализ бюджетирования в системе финансового планирования в ПАО «Сургутнефтегаз»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Сургутнефтегаз»

«История нефтедобывающего предприятия «Сургутнефтегаз» берет свое начало в октябре 1977 года, когда ему был присвоен статус многопрофильного производственного объединения, а в 1993 году оно было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В качестве вертикально-интегрированной компании ПАО «Сургутнефтегаз» присутствует на рынке немногим более 20 лет» [32].

Полное наименование – публичное акционерное общество «Сургутнефтегаз». Сокращенное – ПАО «Сургутнефтегаз».

Место нахождения ПАО «Сургутнефтегаз»: Российская Федерация, Тюменская обл., г. Сургут. ул. Губкина 13.

Основными направлениями деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» являются:

- добыча нефти, нефтяного (попутного) и природного газа;
- предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа и другие виды деятельности.

«Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ и Республика Саха (Якутия) являются значительными регионами нефтегазовой добычи ПАО «Сургутнефтегаз». ПАО «Сургутнефтегаз» имеет в своем составе семь нефтегазодобывающих управлений, которые, по состоянию на 01.05.2023 г., разрабатывают 65 нефтяных, нефтегазовых и нефтегазоконденсатных месторождений» [32].

«Основными подразделениями ПАО «Сургутнефтегаз» являются нефтяные и газовые месторождения, буровые площадки, нефтеперерабатывающие заводы, объекты геологоразведки и технического

обслуживания скважин. Компания применяет современные методы и технологии разведки и добычи углеводородного сырья, такие как горизонтальное бурение, гидроразрыв пласта, применение россыпных скважин и т.д.» [32].

«В 2023 году ПАО «Сургутнефтегаз» вошла в рейтинг журнала Forbes «100 крупнейших компаний России по чистой прибыли», где заняла 21 место» [32].

Структура подразделений ПАО «Сургутнефтегаз» представлена на рисунке 4.

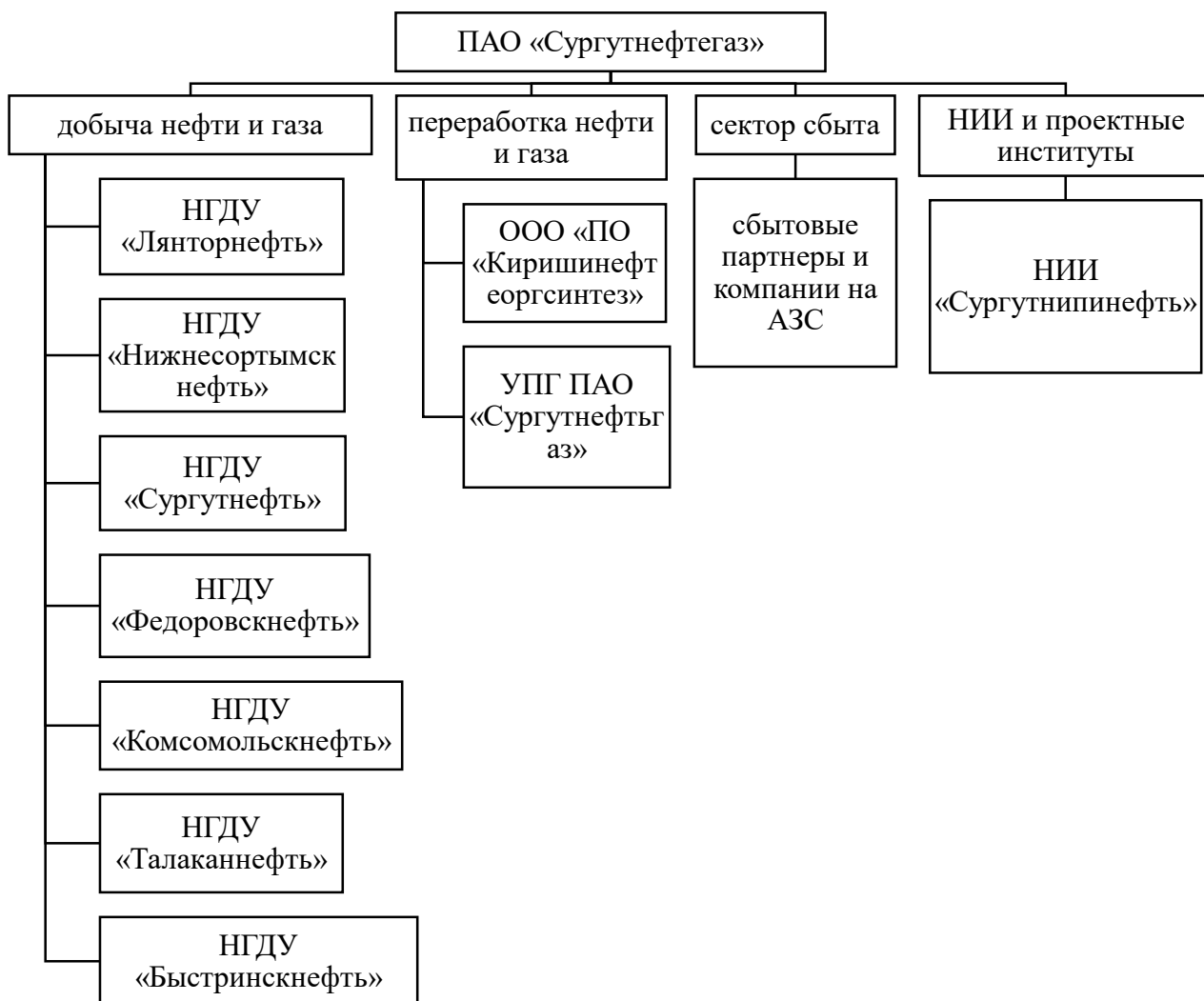


Рисунок 4 – Структура подразделений входящие в ПАО «Сургутнефтегаз»

Из рисунка 4 следует, что структура ПАО «Сургутнефтегаз» насчитывает около 60 подразделений. Основными подразделениями являются нефтегазодобывающие управления (НГДУ), которые осуществляют добычу нефти газа и газового конденсата. После добычи нефть, газ и газовый конденсат проходят через процесс переработки, который осуществляется в соответствующих перерабатывающих подразделениях компании. Эти подразделения занимаются очисткой, стабилизацией и подготовкой продукции для последующего использования или продажи.

К сектору сбыта относятся сбытовые партнеры и компании на автозаправочных станциях (АЗС), которые обеспечивают реализацию готовой продукции конечным потребителям.

НИИ занимаются проведением научных исследований и разработкой новых технологий. Проектные институты разрабатывают проекты новых производственных объектов и модернизации существующих, обеспечивая технологическую и инженерную поддержку.

Организационную структуру управления ПАО «Сургутнефтегаз» представим на рисунке 5.

Из рисунка 5 следует, что во главе компании стоит Генеральный директор, который осуществляет общее руководство и отвечает за стратегическое развитие. Генеральный директор подчиняется общему собранию акционеров.

Под руководством Генерального директора работает ряд заместителей. Заместитель генерального директора, главный геолог, отвечает за геологические исследования и разработку месторождений. Заместитель генерального директора по общим вопросам ведет административные и организационные дела, а заместитель генерального директора по управлению персоналом занимается кадровыми вопросами и трудовыми отношениями. Также в структуре управления имеется заместитель генерального директора по производству, который руководит нефте- и газопромысловыми управлением. Под его началом работает отдел автоматизации и

метрологического обеспечения, отвечающий за внедрение автоматизированных систем и контроль измерительных приборов.

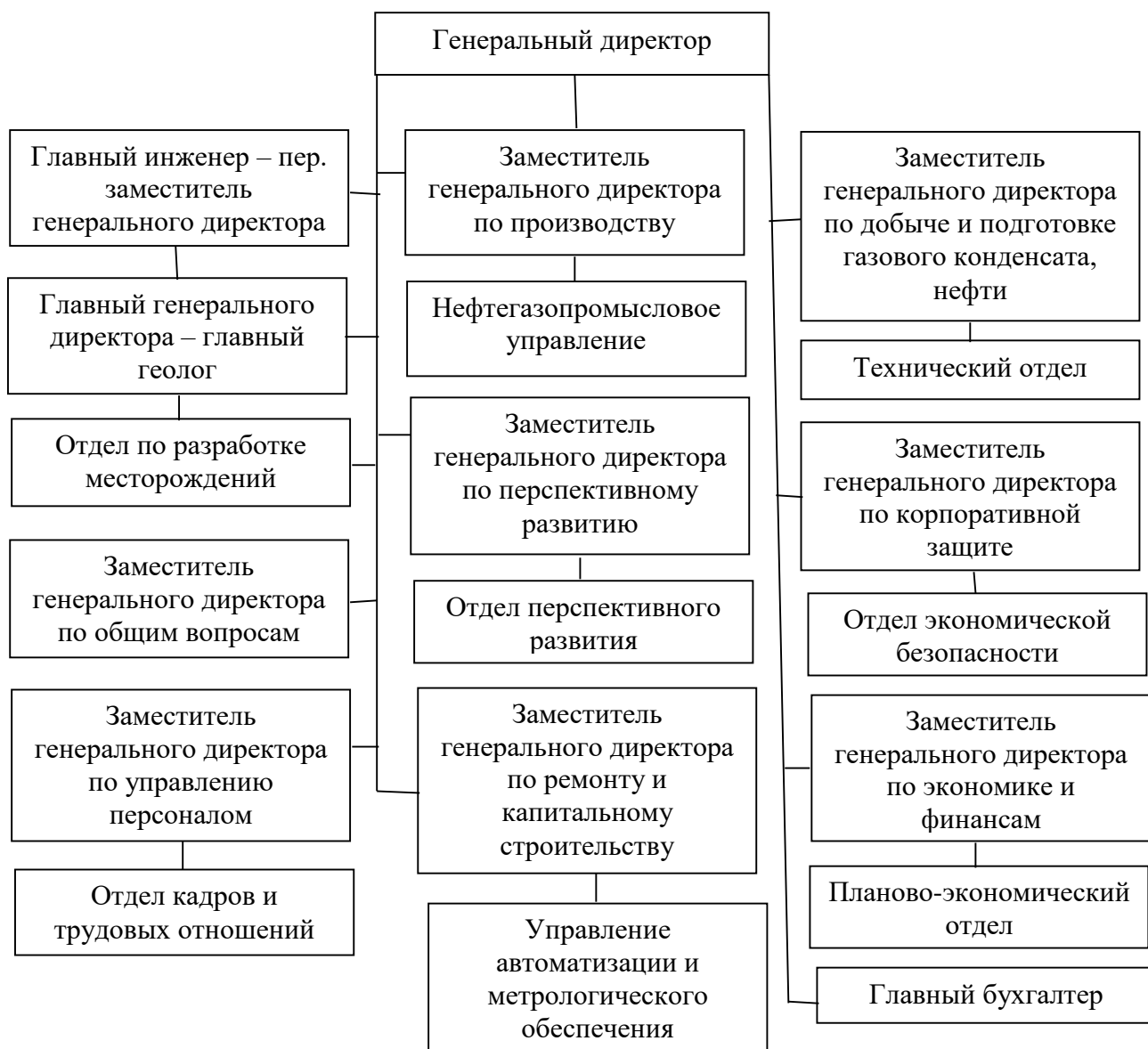


Рисунок 5 – Организационная структура управления ПАО «Сургутнефтегаз»

За перспективное развитие компании отвечает соответствующий заместитель генерального директора, в ведении которого находится отдел перспективного развития. Ремонт и капитальное строительство координирует заместитель генерального директора по этому направлению, который управляет деятельностью соответствующих служб и отделов.

Заместитель генерального директора по добыче и подготовке газового конденсата и нефти контролирует технологические процессы добычи и подготовки продукции. В его подчинении находится технический отдел, обеспечивающий техническую поддержку и инновации.

Корпоративная защита и экономическая безопасность находятся в ведении заместителя генерального директора по корпоративной защите. Отдел экономической безопасности, входящий в его структуру, отвечает за финансовую и экономическую защиту компании.

Экономика и финансы координируются заместителем генерального директора по этому направлению. В его ведении находится планово-экономический отдел, который разрабатывает финансовые планы и анализирует экономические показатели, а также главный бухгалтер, ведущий бухгалтерский учет и отчетность компании.

ПАО «Сургутнефтегаз» имеет четкую иерархическую структуру управления, где Общее собрание акционеров является высшим органом принятия решений.

Комплексный характер системы основных экономических показателей позволяет адекватно оценить деятельность предприятия и сопоставить его результаты в динамике. По данным бухгалтерского баланса (Приложение А, рисунки А.1-А.2) и отчета о финансовых результатах (Приложение Б, рисунки Б.1-б.2) рассмотрим основные экономические показатели деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг. в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показателей деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, (%)	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	1888308109	2333088493	2218771228	444780384	-114317265	123,55	95,10
2. Себестоимость реализации, тыс.руб.	1493311751	1809125324	1845369134	315813573	36243810	121,15	102,00

Продолжение таблицы 1

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение		Темп рост, (%)	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
3. Затраты на 1 рубль выручки (затратоемкость продукции), руб.	79,08	77,54	83,17	-1,54	5,63	98,05	107,26
4. Среднесписочная численность работающих, чел.	100127	100628	100694	501	66	100,50	100,07
4. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	110669868	136183482	136537559	25513614	354077	123,05	100,26
5. Среднемесячная зарплата, руб.	92,11	112,78	113,00	20,67	0,22	122,44	100,19
6. Производительность труда, тыс.руб./чел.	18859,13	23185,28	22034,79	4326,15	-1150,49	122,94	95,04
7. Среднегодовая стоимость основных средств (остаточная), тыс.руб.	1026462925	1352445480	1712245852	325982555	359800372,5	131,76	126,60
8. Фондоотдача, руб./руб.	1,84	1,73	1,30	-0,11	-0,43	93,77	75,12
9. Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	10251,61	13440,05	17004,45	3188,44	3564,40	131,10	126,52
10. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	1784632590	2301108316	2431254791	516475726	130146474,5	128,94	105,66
11. Оборачиваемость оборотных средств:	-	-	-	-	-	-	-
- в числе оборотах	1,06	1,01	0,91	-0,04	-0,10	95,82	90,01
- в днях оборота, дни	340,23	355,07	394,48	14,83	39,41	104,36	111,10
12. Прибыль от продаж, тыс.руб.	394996358	523963169	373402094	128966811	-150561075	132,65	71,26
13. Чистая прибыль, тыс.руб.	513220494	60729545	1334122850	-452490949	1273393305	11,83	В 21,96 р.
14. Рентабельность продаж, %	20,92	22,46	16,83	1,54	-5,63	107,36	74,94

Из таблицы 1 следует, что ПАО «Сургутнефтегаз» выручка от продаж продемонстрировала увеличение в 2022 г. к 2021 г. на 23,55%, что связано с увеличением нефтедобычи и газодобычи в Восточной Сибири; увеличением

переработки нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы; увеличением производства нефтехимии – полимерных материалов, продукции органического синтеза; увеличением коммерческой генерация электроэнергии и коммерческого отпуск тепловой энергии. В 2023 г. к 2022 г. по выручки от продаж наблюдалось снижение на 4,90%, что связано со снижением объемов нефтедобычи 4 скважин по причине ремонтных работ для внедрения нового оборудования.

При это себестоимость реализации увеличилась в 2023 г. к уровню 2022 г. на 2%, а 2022 г. к 2021 г. на 21,15%. Следует отметить, что затраты на 1 р. выручки уменьшались в 2022 г. г. 2021 г. на 1,54 р., что связано оптимизацией схем перекачки нефти и газа. Однако в 2023 г. к 2022 г. они выросли на 5,64 р., что вызвано увеличением затрат на внедрение современных технологий на скважинах. В будущем данные технологии позволят уменьшить затраты по нефтедобыче.

Вышеизложенные изменения также соответственно влияли на прибыль от продаж, которая демонстрирует рост в 2022 г. к 2021 г. на 32,65% и снижение в 2023 г. к 2022 г. на 28,74%. Однако, прочая деятельность ПАО «Сургутнефтегаз» в 2022 г. к 2021 г. отрицательно влияла на чистую прибыль, при этом она демонстрирование снижение на 88,17%, что связано с увеличением прочих расходов. В 2023 г. к 2022 г. за счет снижения прочих расход чистая прибыль росла в 21,96 р. Такое изменение прочих расходов связано с курсовыми разницеми, возникших в течение года по операциям с активами и обязательствами в иностранной валюте.

Среднесписочная численность работников имеет тенденцию к увеличению в 2022 г. к 2021 г. на 501 чел. в 2023 г. к 2022 г. на 66 чел., что связано набором категории квалифицированных рабочих, по административному персоналу происходит снижение из-за переноса ряда функций и процессов в многофункциональный центр поддержки бизнеса.

Фонд оплаты труда в динамики демонстрирует рост в 2023 г. к 2022 г. на 0,26%, в 2022 г. к 2021 г. на 23,05%, что связано с перевыполнением планов

рабочих и увеличением тарифной ставки. В 2023 г. среднемесячная заработная плата одного работника была высокой и составляла 113 т.р., в динамики ее увеличение составляла в 2023 г. к 2022 г. на 0,19%, в 2022 г. к 2021 г. на 22,44%. Производительность труда росла большими темпами в 2022 г. к 2021 г. на 22,94%, но в 2023 г. к 2022 г. она снижалась, т.е. в 2023 г. трудовые ресурсы использовались неэффективно.

Остаточная среднегодовая стоимость основных средств за три года росла в 2022 г. к 2021 г. на 31,76%, в 2023 г. к 2022 г. на 26,60%, что свидетельствует об вложении средств организации в основные средства. Основные средства использовались не эффективно за весь период исследования, так фондоотдача снижалась в 2022 г. к 2021 г. на 0,11 р., в 2023 г. к 2022 г. на 0,43 р.

Среднегодовая стоимость оборотных средств за три года увеличивалось в следующих соотношениях в 2022 г. к 2021 г. на 28,94%, в 2023 г. к 2022 г. на 5,66%. Их увеличение было связано с вложением денежных средств в краткосрочные финансовые вложения (в различных депозиты и другие организации по проценты). Период оборота оборотных средств в 2023 г. составлял 394,48 дней, при этом он был значительно выше 2022 г. на 39,41 дней. В 2022 г. к 2021 г. период оборота оборотных средств вырос на 14,83 дней, что говорит об не эффективном использовании оборотных средств. Рентабельность продаж росла только в 2022 г. к 2021 г. на 1,54%.

В целом экономические показатели ПАО «Сургутнефтегаз» стабильны. Однако, основные, оборотные средства и трудовые ресурсы используются неэффективно. Также в 2023 г. на фоне снижения выручки от продаж растет себестоимость продаж, что связано с снижением объемов нефтедобычи 4 скважин по причине ремонтных работ для внедрения нового оборудования. В будущем данные технологии позволят уменьшить затраты по нефтедобыче.

2.2 Анализ финансового состояния ПАО «Сургутнефтегаз»

«Состав и структура имущества отражают, какие активы имеет предприятие, какие ресурсы доступны для предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе» [27, с. 121]. В Приложении В, таблице В.1 представлен анализ состава и структуры имущества ПАО «Сургутнефтегаз» на 31.12.2021-31.12.2023 гг.

Из Приложения В следует, что общая стоимость имущества в ПАО «Сургутнефтегаз» увеличивалась на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 24,40%, а на 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. на 14,31%.

Наибольшую долю в структуре имущества занимали внеоборотные активы, при этом их доля росла с 67,96% на 31.12.2021 г. до 74,33% на 31.12.2023 г. Анализируя статьи внеоборотных активах видно, что по нематериальным активам наблюдалось снижение на 21,03% на конец 2023 г. и на 7,70% на конец 2022 г. За весь период исследования ПАО «Сургутнефтегаз» получала новые лицензии на выполнение работ по поиску, оценке месторождений полезных ископаемых, что привело к рост нематериальных поисковых активов на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 18,09% и на 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. на 14,54%.

Основные средства росли на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 8,07% и на 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. 54,84%, что связано с приобретением оборудования по бурению, а также приобретением земельных участков и зданий и др. Долгосрочные финансовые вложения увеличивались на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 93,59%, что связано с увеличением вложений в дочерние общества. В структуре внеоборотных активов большая часть принадлежит долгосрочным финансовым вложениям на 31.12.2021 г. – 47,45%, на 31.12.2022 г. – 32,16%, на 31.12.2023 г. – 50,05%.

В структуре имущества доля оборотных активов занимала меньший вес и при этом она снижалась с 32,04% на 31.12.2021 г. до 25,67% на 31.12.2023 г. На 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. оборотные активы росли на 45,90%. Тогда как

на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. они снижались на 21,93%. Анализ статей оборотных активов показывает, что по запасам наблюдается увеличение на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 19,63% и на 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. на 17,58%, что связано с ростом сырья и материалов. По дебиторской задолженности наблюдается рост на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 9,39%, что связано с увеличением авансов, выданных.

По краткосрочным финансовым вложениям и денежным средствам наблюдаются следующие изменения: если на 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. краткосрочные финансовые вложения выросли на 89,71%, то денежные средства снизились на 60,92%. Такое изменение было связано с вложением денежных средств в краткосрочные депозиты. На 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. ситуация изменилась: денежные средства росли на 13,20%, а краткосрочные финансовые вложения снижались на 30,86%. Увеличение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений положительно отражается на краткосрочной платежеспособности.

В целом структура имущества в большей части представлена внеоборотными активами, что характерно для предприятий по добычи и реализации нефти и газа. В оборотных активах большую часть составляют краткосрочные финансовые вложения. На 31.12.2023 г. наблюдается небольшое затоваривание сырьем и материалами, т.к. запасы росли, а выручка снижалась.

«Источники финансирования включают собственный капитал и заёмные средства и показывают, откуда предприятие получает финансы для своего имущества. Баланс между собственными и заемными средствами важен для понимания финансовой устойчивости организации. Высокая зависимость от заемных средств увеличивает финансовые риски, особенно в условиях экономической нестабильности» [27, с. 129].

В таблице 2 проведем анализ источников финансирования имущества в ПАО «Сургутнефтегаз» на 31.12.2021-31.12.2023 гг.

Таблица 2 – Состав и структура источников финансирования имущества в ПАО «Сургутнефтегаз» на 31.12.2021-31.12.2023 гг., тыс.руб.

Показатели	На 31.12.2021 г.		На 31.12.2022 г.		На 31.12.2023 г.		Темп роста, %	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес. %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес. %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес. %	31.12. 2022 г. к 1.12. 2021 г	31.12. 2023 г. к 31.12. 2022 г.
III. Капитал и резервы	5435155890	93,05	6156291884	92,20	7473479551	89,98	113,27	121,40
Уставный капитал	43427993	0,74	43427993	0,65	43427993	0,52	100,00	100,00
Переоценка внеоборотных активов	486462408	8,33	304322692	4,56	317163645	3,82	62,56	104,22
Добавочный капитал (без переоценки)	192511786	3,30	192511786	2,88	192511786	2,32	100,00	100,00
Резервный капитал	6514198	0,11	6514198	0,10	6514198	0,08	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4706239505	80,57	5609515215	84,01	6913861929	83,24	119,19	123,25
IV. Долгосрочные обязательства	134854539	2,31	254061278	3,81	441389308	5,31	188,40	173,73
Отложенные налоговые обязательства	133509987	2,29	235197739	3,52	413456773	4,98	176,16	175,79
Оценочные обязательства	0	0	7844805	0,12	16762892	0,20	-	213,68
Доходы будущих периодов	1344405	0,02	2686958	0,04	2544686	0,03	199,86	94,71
Прочие обязательства	147	0,00	8331776	0,12	8624957	0,10	в 56678, 74 р	103,52
V. Краткосрочные обязательства	271182484	4,64	266497854	3,99	391256795	4,71	98,27	146,81
Кредиторская задолженность	253017820	4,33	244053834	3,66	368881966	4,44	96,46	151,15
Доходы будущих период	81051	0,001	13141	0,001	13253	0,001	16,21	100,85
Оценочные обязательства	17609339	0,30	21248154	0,32	21836593	0,26	120,66	102,77
Прочие обязательства	474274	0,01	1182725	0,02	524983	0,01	249,38	44,39
БАЛАНС	5841192914	100	6676851016	100	8306125655	100	114,31	124,40

Из таблицы 2 следует, что большая часть источников финансирования представлена собственным капиталом на конец 2021 г. общая его доля составляла – 93,05%, на конец 2022 г. – 92,20%, на конец 2023 г. – 89,98%. Собственный капитал в относительном выражении увеличивается на 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 21,40%, на 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. на 13,27%, что в большей части связано с ростом нераспределенной прибыли.

Доля заемного капитала (краткосрочных и долгосрочных обязательств) незначительная, хотя она увеличивалась с 6,95% на 31.12.2021 г. до 10,02% на 31.12.2023 г. Долгосрочные обязательства практически полностью состоят из отложенных налоговых обязательств доля которых на конец 2021 г. – 2,29%, на конец 2022 г. – 3,52%, на конец 2023 г. – 4,98%. ПАО «Сургутнефтегаз» не привлекала долгосрочные заемные средства.

Краткосрочные обязательства состоят из кредиторской задолженности и незначительной суммы оценочных обязательств, доходов будущих периодов и прочих обязательств. Кредиторская задолженность выросла в относительном выражении 31.12.2023 г. к 31.12.2022 г. на 51,15%, а на 31.12.2022 г. к 31.12.2021 г. она снижалась на 3,54%.

ПАО «Сургутнефтегаз» практически полностью финансирует свое имущество за счет собственных средств, т.е. предприятия финансово устойчиво.

В Приложение Г, таблице Г.1 сгруппируем активы по степени ликвидности, а пассивы по срочности погашения.

Из Приложения Г следует, что ПАО «Сургутнефтегаз» обладает хорошей краткосрочной ликвидностью, т.к. наблюдается большой излишек покрытия кредиторской задолженности (П1) денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями (А1) в размере на 31.12.2021 - 1157867327 т.р., на 31.12.2022 - 2033124969 т.р. и на 31.12.2023 г. – 1251172548 т.р. Также наблюдается излишек по покрытию краткосрочных обязательств (П2) дебиторской задолженностью (А2) в размере на 31.12.2021 - 340573237 т.р., на 31.12.2022 - 315874470 т.р. и на 31.12.2023 г. – 347708675 т.р. Однако,

долгосрочные пассивы (П4) не покрывались медленно реализуемые активами (А3 запасами) если на 31.12.2021 г. недостаток составлял 32833387 т.р., то уже к 31.12.2023 г. он вырос до 299657975 т.р. По данному условию ликвидность баланса ПАО «Сургутнефтегаз» нарушена. Несмотря на высокую стоимость труднореализуемых активов (А4 внеоборотных активов) наблюдается покрытие их постоянными пассивами (П4 собственным капиталом) излишек составлял размере на 31.12.2021 - 1465607177 т.р., на 31.12.2022 - 2210107492 т.р. и на 31.12.2023 г. – 1299223248 т.р.

В целом, анализ ликвидности баланса показывает, что ПАО «Сургутнефтегаз» имеет высокую текущую ликвидность. Также наблюдается улучшение ситуации с обеспеченностью собственными оборотными средствами.

В таблице 3 представим абсолютные показатели финансовой устойчивости ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Таблица 3 – Динамика показателей финансовой устойчивости ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Показатели	На 31.12.2021 г.	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.
Запасы	95191454	110806019	133439029
Наличие собственных оборотных средств	1465526126	2210094351	1299209995
Функционирующий капитал	1600380665	2464155629	1740599303
Общая величина основных источников формирования запасов	1600380665	2464155629	1740599303
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	1370334672	2099288332	1165770966
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	1505189211	2353349610	1607160274
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов	1505189211	2353349610	1607160274
Тип финансовой устойчивости	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)

Из таблицы 3 следует, с 31.12.2021 г. по 31.12.2023 г. ПАО «Сургутнефтегаз» имело 1 тип финансовой устойчивости – абсолютно устойчивое, т.е. организация полностью обеспечивает свою деятельность за

счет собственных средств, что подтверждается и анализом структуры финансирования имущества.

Представим в таблице 4 финансовые коэффициенты платежеспособности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Таблица 4 – Финансовые коэффициенты платежеспособности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Показатели	Рекомендуемые значения	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, (+,-)	
					2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2–0,7	5,20	8,55	4,14	3,34	-4,40
2. Коэффициент «критической оценки»	> 1,5 оптм; 0,7–0,8 норма	6,53	9,81	5,09	3,29	-4,73
3. Коэффициент текущей ликвидности	> 2,0	6,90	10,25	5,45	3,34	-4,80

Из таблицы 4 следует, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2021 г. составил 5,20, что находится в пределах нормы. В 2022 г. он увеличился до 8,55, что выше рекомендуемого диапазона, а в 2023 г. снизился до 4,14, но также находится в норме. Значение данного коэффициента очень высокое, что положительно для краткосрочной платежеспособности и указывает на временное накопление денежных средств для будущих инвестиций.

Коэффициент «критической оценки» отражает способность организации погасить краткосрочные обязательства за счёт быстрореализуемых активов (денежных средств и дебиторской задолженности). В 2021 г. коэффициент составил 6,53, в 2022 г. он вырос до 9,81, а в 2023 г. снизился до 5,09, что выше оптимального.

Коэффициент текущей ликвидности в 2021 г. составил 6,90, в 2022 г. он увеличился до 10,25, и в 2023 г. снизился до 5,09, и он выше нормы. Эти значения указывают на достаточную ликвидность организации.

Представим в таблице 5 финансовые коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Таблица 5 – Коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Показатель	Норма	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонения, (+,-)	
					2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	<1,5	0,07	0,08	0,11	0,01	0,03
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,4-0,6	0,93	0,92	0,90	-0,01	-0,02
Коэффициент финансовой устойчивости	> 0,6	0,95	0,96	0,95	0,01	-0,01
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	>0,1 оптим. 0,5	0,78	0,81	0,61	0,03	-0,20

Из таблицы 5 следует, что норма для коэффициента капитализации составляет <1.5. В 2021 г. коэффициент имел значение 0,07, в 2022 г. увеличился до 0,08, а в 2023 году достиг 0,11. Эти значения находятся в пределах нормы, но рост коэффициента указывает на незначительное увеличение доли заемных средств в структуре капитала организации.

Норма для коэффициента финансовой независимости составляет 0,4-0,6. В 2021 г. коэффициент был равен 0,93, в 2022 г. снизился до 0,92, а в 2023 г. до 0,90, значение значительно выше нормы, что свидетельствует о высокой степени независимости организации от внешних источников финансирования.

Норма для коэффициента финансовой устойчивости составляет > 0,6. В 2021 г. коэффициент составлял 0,95, в 2022 г. он увеличился до 0,96, а в 2023 г. снова снизился до 0,95. Все значения превышают норматив, что указывает на высокую финансовую устойчивость организации.

Норма для коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования составляет > 0,1 (оптимально 0,5). В 2021 г. коэффициент составлял 0,78, в 2022 г. вырос до 0,81, но в 2023 г. снизился до 0,61, что выше нормативы, т.е. недостатка собственных оборотных средств в организации не наблюдается. Это подтверждается и соотношением активов и пассивов.

Показатели деловой активности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка показателей деловой активности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонения, (+,-)	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1. Оборачиваемость совокупного капитала, в размах	0,34	0,37	0,30	0,03	-0,08
2. Оборачиваемость текущих активов, в размах	1,06	1,01	0,91	-0,04	-0,10
3. Оборачиваемость собственного капитала, в размах	0,36	0,40	0,33	0,04	-0,08
4. Оборачиваемость дебиторской задолженности, в размах	5,38	6,70	6,26	1,31	-0,43
5. Период оборота дебиторской задолженности, в днях	66,85	53,77	57,47	-13,08	3,70
6. Оборачиваемость кредиторской задолженности, в размах	9,99	9,39	7,24	-0,61	-2,15
7. Период оборота кредиторской задолженности, в днях	36,02	38,35	49,73	2,33	11,38
8. Оборачиваемость запасов, в размах	21,46	23,40	18,75	1,94	-4,65
9. Период оборота запасов, в днях	16,77	15,38	19,20	-1,39	3,82

Из таблицы 6 следует, что в 2021 г. оборачиваемость совокупного капитала составила 0,34 раза, в 2022 г. увеличилась до 0,37 раза, а в 2023 г. снизилась до 0,30 раза. Снижение в 2023 г. указывает на ухудшение эффективности использования совокупного капитала, что вызвано снижением выручки. По оборачиваемость текущих активов также наблюдается аналогичные изменения в 2022 г. к 2021 г. рост на 1,31 оборотов, а в 2023 г. к 2022 г. снижение на 0,10 оборотов, что также вызвано снижением выручки. Оборачиваемость собственного капитала в 2023 г. к 2022 г. также снижалась на 0,08 оборотов, по тем же причинам.

ПАО «Сургутнефтегаз» выбрало правильную политику по управлению дебиторской задолженности, о чем свидетельствует период оборота дебиторской задолженности, который в 2023 г. составлял 57,47 дней в динамики к уровню 2022 г. он вырос на 3,70 дней. При этом период оборота кредиторской задолженности в 2023 г. составлял 49,73 дня и в динамики к 2022 г. он также вырос на 11,38 дней. Однако, при их сопоставлении видно, что

кредиторская задолженность погашается быстрее чем дебиторская, т.е. необходимо усилить работу по погашению дебиторской задолженности.

В 2021 г. период оборота запасов составил 16,77 дней, в 2022 г. снизился до 15,38 дней, а в 2023 г. увеличился до 19,20 дней. Снижение в 2022 г. говорит о сокращении времени хранения запасов, тогда как увеличение в 2023 г. указывает на увеличение этого времени. Тем не менее запасы в ПАО «Сургутнефтегаз» обращаются быстро.

В 2023 г. все показатели деловой активности снизились, замедлилась их оборачиваемость, причинами таких изменений вызвано снижение выручки.

В таблице 7 приведены показатели рентабельности деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Таблица 7 – Анализ показателей рентабельности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонения, (+,-)	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1. Рентабельность совокупных активов, %	9,25	0,97	17,81	-8,28	16,84
2. Рентабельность оборотных активов, %	28,76	2,64	54,87	-26,12	52,23
3. Рентабельность внеоборотных активов, %	13,64	1,53	26,36	-12,10	24,83
4. Рентабельность собственного капитала, %	9,85	1,05	19,58	-8,80	18,53
5. Рентабельность заемного капитала, %	153,00	13,11	197,18	-139,89	184,07
6. Рентабельность продаж, %	20,92	22,46	16,83	1,54	-5,63
7. Рентабельность (эффективность) расходов, %	26,45	28,96	20,23	2,51	-8,73

Из таблицы 7 следует, что в 2023 г. к 2022 г. виды рентабельности, рассчитанные по чистой прибыли, выросли (а именно рентабельность совокупных активов на 16,84%, рентабельность оборотных активов на 52,23%, рентабельность внеоборотных активов на 24,83%, рентабельность собственного капитала на 18,53% и рентабельность заемного капитала на 184,07%), что соответственно связано с ростом чистой прибыли. Однако, за данный период снижалась рентабельность продаж на 5,63% и рентабельность

расходов на 8,73%, что вызвано снижением прибыли от продаж. Таким образом, в 2023 г. отдельные виды активов использовались эффективно.

Подытожим, в ходе анализа финансового состояния выявлены следующие положительные моменты:

- структура имущества в большей части представлена внеоборотными активами, что характерно для предприятий по добычи и реализации нефти и газа. В оборотных активах большую часть составляют краткосрочные финансовые вложения;
- ПАО «Сургутнефтегаз» практически полностью финансирует свое имущество за счет собственных средств;
- коэффициенты ликвидности и платежеспособности выше нормативных значений, т.е. предприятие финансово устойчиво и платежеспособно;
- чистая прибыль на предприятии растет, за счет прочей деятельности;
- в 2023 г. рентабельность отдельных видов активов растет.

Отрицательно на финансовое состояние оказывают несколько факторов:

- в 2023 г. снижается выручка, при этом себестоимость растет, что в конечном итоге влияет на уменьшение прибыли от продаж и рентабельности продаж;
- на 31.12.2023 г. наблюдается небольшое затоваривания сырьем и материалами, т.к. запасы росли, а выручка снижалась;
- при сопоставлении периода оборота кредиторской задолженности и дебиторской, кредиторская погашается быстрее, т.е. необходимо усилить работу по погашению дебиторской задолженности;
- в 2023 г. оборачиваемость активов и отдельных их видов замедляется.

Причинами отрицательных факторов стало снижение объемов нефтедобычи 4 скважин в связи с ремонтными работами для внедрения нового

оборудования. В будущем данные технологии позволят уменьшить затраты по нефтедобыче.

2.3 Анализ системы бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз»

В ПАО «Сургутнефтегаз» бюджетированием занимается планово-экономический отдел, который подчиняется заместителю генерального директора по экономике и финансам.

На рисунке 6 рассмотрим организационную структуру планово-экономического отдела ПАО «Сургутнефтегаз».



Рисунок 6 – Организационная структура планово-экономического отдела ПАО «Сургутнефтегаз»

Из рисунка 6 следует, что планово-экономический отдел отвечает за общее руководство процессом бюджетирования, разработку и согласование бюджетов. Основные функции отдела включают в себя координацию работы подчиненных подразделений, обеспечение согласованности бюджетных процессов и достижение поставленных финансовых целей организации. Отдел занимается также подготовкой регулярной отчетности по выполнению бюджетных планов.

Экономисты по планированию и анализу сосредоточены на прогнозировании и разработке планов на будущее, т.е. занимаются краткосрочным и долгосрочным планированием. Основные задачи

экономистов по планированию и анализу связаны с подготовкой и анализом бюджетов и прогнозов.

Экономисты по управленческому учету больше внимания уделяют текущему учету и контролю затрат и доходов. Они работают с текущими и прошлыми данными. Основной задачей является организация учетной деятельности и контроль за фактическими финансовыми показателями. Они ведут учет доходов, расходов, затрат по различным направлениям деятельности организации, формируют отчетность.

Кроме того, экономисты по управленческому учету осуществляют расчет себестоимости, что позволяет руководству принимать обоснованные решения о ценах. Также они участвуют в распределении накладных расходов, управлении запасами, оценке эффективности деятельности отдельных подразделений.

В процессе бюджетирования финансовые аналитики осуществляют анализа текущего финансового состояния организации, оценивают активы и обязательства, ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость, что позволяет выявить проблемные области и «узкие места» в финансах, на которых необходимо сосредоточить внимание в ходе дальнейшего планирования. Также они оценивают риски и возможности для дальнейшего развития. Они разрабатывают финансовые модели, проводят анализ инвестиционных проектов и готовят прогнозы по ключевым финансовым показателям.

В ПАО «Сургутнефтегаз» составляются следующие виды бюджетов: операционный, инвестиционный, финансовый бюджеты (рисунок 7).

Операционный бюджет включает планы по доходам и расходам ПАО «Сургутнефтегаз» на определенный период, обычно на год.

Следует отметить, что для более точного управления и контроля в ПАО «Сургутнефтегаз» структурными подразделениями входящие в организацию составляются отдельные бюджеты, так, например, добывающее предприятия – разрабатывают бюджет по добыче нефти и газа, перерабатывающее –

бюджет по переработке, а торговое – бюджет по продажам. Данные бюджеты предоставляются в головное предприятие ПАО «Сургутнефтегаз».

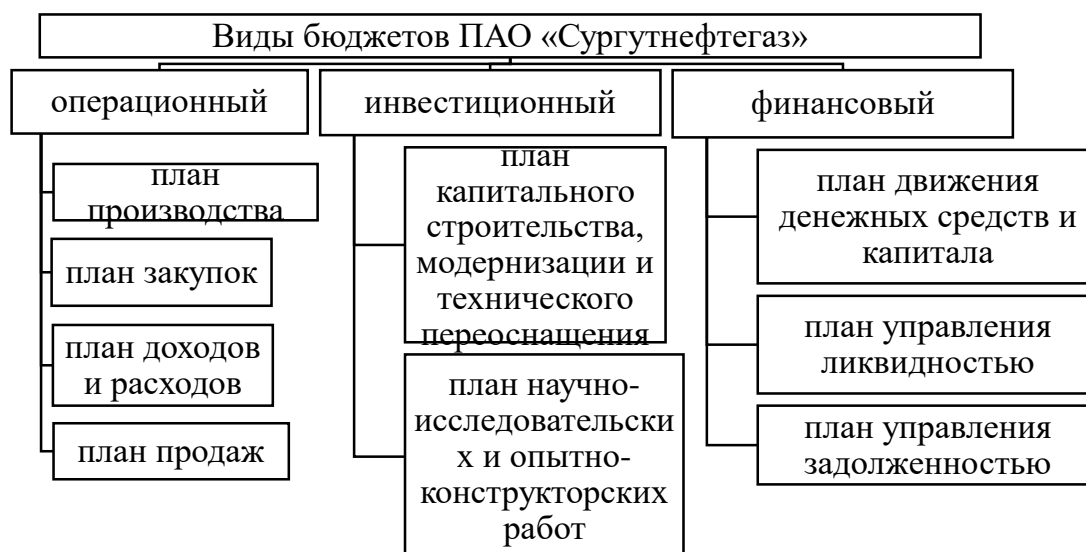


Рисунок 7 - Виды бюджетов, которые составляют в ПАО «Сургутнефтегаз»

Инвестиционный бюджет содержит планы по капитальным вложениям ПАО «Сургутнефтегаз» в долгосрочные проекты. В отличие от операционного бюджета, который фокусируется на текущей деятельности, инвестиционный бюджет ориентирован на развитие и расширение производственных мощностей. В состав инвестиционного бюджета входят планы по приобретению нового оборудования, строительству новых производственных объектов, модернизации существующих активов. Также сюда включаются бюджеты на осуществление геологоразведочных работ, приобретение лицензий на пользование недрами и другие капитальные затраты. Например, для новых месторождений разрабатывается бюджет по разведке и разработке, а для инфраструктурных проектов – бюджет по строительству новых трубопроводов.

План капитальных вложений в ПАО «Сургутнефтегаз» содержит информацию о конкретных инвестиционных проектах, их сметной стоимости, источниках финансирования и ожидаемых сроках реализации.

Финансовый бюджет охватывает управление денежными потоками и финансовыми обязательствами ПАО «Сургутнефтегаз». Он включает планы движения денежных средств и капитала, управление ликвидностью, привлечение капитала и управление задолженностью. Здесь определяются объемы и сроки привлечения кредитов, займов, выпуска облигаций, а также условия обслуживания долговых обязательств. Предусматриваются мероприятия по контролю над сроками расчетов с покупателями и поставщиками, а также меры по оптимизации оборачиваемости оборотного капитала.

Процесс бюджетирования осуществляется в несколько этапов:

- от структурных подразделений ПАО «Сургутнефтегаз» поступают операционные бюджеты, которые собираются в главный операционный бюджет и разбивается по видам деятельности на планируемый год по кварталам;
- после консолидации операционных бюджетов проводится формированию инвестиционного бюджета. На этом этапе разрабатываются планы по капитальным вложениям в долгосрочные проекты;
- разработка финансового бюджета, который включает планы движения денежных средств и капитала, стратегию управления ликвидностью, привлечение капитала и управление задолженностью. На этом этапе определяется, как обеспечивает необходимый уровень ликвидности, финансирует свои инвестиционные проекты и управляет долговыми обязательствами.
- построение прогнозных форм финансовой отчетности;
- анализ фактических показателей эффективности (финансово-экономических показателей), достигнутых организацией на конец планового периода;

– анализ причин перевыполнения (невыполнения) плановых показателей эффективности.

Рассмотрим примеры финансового бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз» на основе планового бюджета доходов и расходов. В таблице 8 приведен плановый бюджет доходов ПАО «Сургутнефтегаз» на 2023 г. в разрезе основных видов операционной деятельности.

Таблица 8 – Плановый бюджет доходов ПАО «Сургутнефтегаз» на 2023 г. в разрезе основных видов операционной деятельности, тыс. руб.

Сегменты	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2023 г.		% выполнения
	план				план	факт	
Реализация нефти	330131332	342857148	374819661	464644070	1512452211	1479745998	97,84
Реализация продукции нефтепереработки	158830174	164952717	180330269	202707974	706821134	711923683	100,72
Прочая реализация	6046355	6279428	6864822	7321557	26512162	27101547	102,22
ИТОГО	495007861	514089294	562014752	674673600	2245785507	2218771228	98,80

Из таблицы 8 следует, что в 2023 г. в ПАО «Сургутнефтегаз» происходит недовыполнение плана по выручки от продаж на 1,20%, что связано с недовыполнением плана по реализации нефти. При этом такие изменения произошли по причине неправильного составления операционного бюджета структурного подразделения НГДУ «Федоровскнефть», т.к. не учтена приостановка работы скважины во время ремонтных работ.

В таблице 9 представлен плановый бюджет расходов ПАО «Сургутнефтегаз» на 2023 г.

Таблица 9 - Плановый бюджет расходов ПАО «Сургутнефтегаз» на 2023 г., тыс. руб.

Статьи	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2023 г.		% выполнения
	план				план	факт	
Материальные затраты	60064228	62379569	68194841	79212579	269851217	269225587	99,77
Расходы на оплату труда	30461529	31635752	34584964	38838917	135521163	136537559	100,75

Продолжение таблицы 9

Статьи	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2023 г.		% выполнения
	план				план	факт	
Отчисления на социальные нужды	7158922	7434883	8127992	9334524	32056321	32088401	100,10
Амортизация	39635102	41162946	45000320	52354842	178153211	177656219	99,72
Прочие затраты	276324051	286975718	313728741	347536360	1224564871	1238565896	101,14
ИТОГО	413643834	429588867	469636859	527277223	1840146783	1854073662	100,76

Из таблицы 9 следует, что в 2023 г. в ПАО «Сургутнефтегаз» происходит экономия по материальным расходам на 0,23% и амортизации на 0,28%. При этом по расходам на оплату труда, отчислениям на социальные нужды и прочим расходы происходит перерасход на 0,75%, на 0,10 и 1,14%.

Одним из недостатков текущей системы бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз» является то, что инвестиционный и финансовый бюджеты составляются исключительно в головном предприятии, в структурных подразделениях составляются только операционные бюджеты. Такая модель бюджетирования приводит к следующим последствиям: головное предприятие не полностью понимает специфические потребности каждого подразделения, особенно касающиеся ремонта и обслуживания скважин по добычи нефти. В результате в операционных бюджетах структурных подразделений часто не учитываются такие расходы, что приводит к нехватке средств; головное предприятие, даже обладая полной информацией, не всегда может учесть все местные и специфические факторы, влияющие на работу отдельных подразделений. Это касается как оперативных нужд, так и долгосрочных проектов.

Выводы по разделу 2:

- в ПАО «Сургутнефтегаз» бюджетированием занимается планово-экономический отдел, который подчиняется заместителю генерального директора по экономике и финансам;

- в ПАО «Сургутнефтегаз» составляются следующие виды бюджетов: операционный, инвестиционный, финансовый. Для более точного управления и контроля в ПАО «Сургутнефтегаз» структурными подразделениями входящие в организацию составляются отдельные операционные бюджеты, так, например, добывающее предприятия – разрабатывают бюджет по добыче нефти и газа, перерабатывающее – бюджет по переработке, а сбытовые – бюджет по продажам. Данные бюджеты предоставляются в головное предприятие ПАО «Сургутнефтегаз», которые сводятся в сводный операционный бюджет. После консолидации операционных бюджетов проводится формирование инвестиционного бюджета. На этом этапе разрабатываются планы по капитальным вложениям в долгосрочные проекты. Далее разрабатывается финансовый бюджет, который включает планы движения денежных средств и капитала, стратегию управления ликвидностью, привлечение капитала и управление задолженностью;
- одним из недостатков текущей системы бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз» является то, что инвестиционный и финансовый бюджеты составляются исключительно в головном предприятии, в структурных подразделениях составляются только операционные бюджеты. В связи с этим, головное предприятие не полностью понимает специфические потребности каждого подразделения, особенно касающиеся ремонта и обслуживания скважин по добычи нефти. Такая система бюджетирования повлияла на снижение выручки от продаж в 2023 г., при этом себестоимость росла, что в конечном итоге уменьшило прибыль от продаж и рентабельности продаж. Также на 31.12.2023 г. наблюдается небольшое затоваривания сырьем и материалами. В 2023 г. оборачиваемость активов и отдельных их видов замедляется.

3 Совершенствующие бюджетирование в системе финансового планирования предприятия

3.1 Предложения по совершенствованию бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз»

Одной из ключевых проблем в текущей системе бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз» является то, что инвестиционные и финансовые бюджеты составляются исключительно в головном предприятии, в то время как структурные подразделения разрабатывают только операционные бюджеты. Это приводит к недостаточному учету специфических потребностей отдельных подразделений, что, в свою очередь, влияет на качество бюджетирования и управление ресурсами на местах.

Для решения этой проблемы предлагается децентрализация процесса бюджетирования, т.е. включение структурных подразделений в разработку инвестиционных и финансовых бюджетов. Это позволит учесть их специфические потребности и особенности, что особенно важно для таких процессов, как ремонт и обслуживание скважин по добыче нефти.

Рассмотрим процесс составления инвестиционного и финансового бюджетов в добывающих подразделениях в ПАО «Сургутнефтегаз» (НГДУ «Лянторнефть», НГДУ «Нижнесортнымнефть», НГДУ «Сургутнефть», НГДУ «Федоровскнефть», НГДУ «Комсомольскнефть», НГДУ «Талаканнефть», НГДУ «Быстринскнефть»).

На первом этапе составления инвестиционного бюджета каждое НГДУ будет анализировать объемы добычи, уровень эксплуатационных затрат, состояние оборудования и инфраструктуры, а также потребности в новых инвестициях. На основании этого анализа необходимо определить основные цели и задачи на предстоящий период, такие как увеличение объемов добычи, снижение эксплуатационных затрат или модернизация производственных мощностей.

На втором этапе будут формироваться инвестиционные проекты. После сбора предложений каждый проект оценивается на предмет экономической целесообразности, потенциальной отдачи на инвестиции и рисков. Важнейшие проекты детализируются в плане бюджетирования, включая расчеты по необходимым капитальным вложениям, срокам реализации и ожидаемым результатам. Так как бюджетные ресурсы ограничены, необходимо провести ранжирование инвестиционных проектов по приоритетности. Приоритизация будет проводиться на основе стратегических целей организации.

На третьем этапе будет составлять инвестиционный бюджет. Для добывающих подразделений ПАО «Сургутнефтегаз» разработан следующий инвестиционный бюджет, который представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Разработанный инвестиционный бюджет для добывающего подразделения ПАО «Сургутнефтегаз»

Статья расходов	Примечания
1. Геологоразведочные работы	Проведение сейсмических исследований, бурение разведочных скважин для увеличения запасов.
2. Бурение новых скважин	Включает затраты на бурение, монтаж оборудования и обустройство скважин для ввода в эксплуатацию.
3. Капитальный ремонт существующих скважин	Обновление оборудования, восстановление производительности старых скважин.
4. Модернизация инфраструктуры	Обновление насосных станций, трубопроводов, систем энергообеспечения и автоматизации добычи.
5. Закупка нового оборудования	Приобретение новых буровых установок, насосов, компрессоров и другого необходимого оборудования для добычи.
6. Экологические проекты и охрана труда	Внедрение систем утилизации отходов, модернизация очистных сооружений, улучшение условий труда и техники безопасности.
7. Инвестиции в IT и автоматизацию процессов	Разработка и внедрение систем автоматизированного управления производственными процессами, закупка и установка нового ПО.
8. Прочие расходы	Включает затраты, не попавшие в основные категории, но необходимые для успешной реализации инвестиционных проектов.
Итого	Общий объем планируемых инвестиций для добывающего подразделения на год

Из таблицы 10 следует, что геологоразведочные работы и бурение новых скважин являются приоритетными направлениями инвестиций, так как они напрямую влияют на увеличение добычи и обеспечение долгосрочной устойчивости организации. Модернизация инфраструктуры и капитальный ремонт существующих скважин направлены на поддержание и увеличение текущих мощностей, снижение эксплуатационных затрат. Инвестиции в IT и автоматизацию процессов включают внедрение современных технологий для повышения операционной эффективности.

На последнем этапе инвестиционный бюджет передается в головной офис для утверждения. Планово-экономический отдел головного офиса проводит окончательную проверку, анализирует общую структуру инвестиций и обеспечивает их соответствие долгосрочной стратегии ПАО «Сургутнефтегаз».

После утверждения инвестиционных бюджетов в планово-экономическом отделе головного офиса. Добывающие подразделения могут составлять финансовый бюджет. Операционные бюджеты в добывающих подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз» уже составляются.

На основе разработанных операционных бюджетов и предложенного инвестиционного бюджета составляется финансовый бюджет.

Для добывающих подразделений ПАО «Сургутнефтегаз» разработан следующий финансовый бюджет, который представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Разработанный финансовый бюджет для добывающего подразделения ПАО «Сургутнефтегаз»

Статья расходов	Примечания
Операционные доходы	-
Выручка от продаж нефти	Основной источник дохода подразделения. Рассчитывается на основе прогнозируемого объема добычи и средней рыночной цены на нефть.
Прочие доходы	Включает доходы от реализации побочных продуктов (газа), аренды оборудования, оказания услуг и т.д.
Итого доходов	-

Продолжение таблицы 11

Статья расходов	Примечания
Операционные расходы	-
Затраты на эксплуатацию оборудования	Включает энергию, материалы, рабочую силу
Зарплата персонала	Включает основные и дополнительные выплаты
Энергоресурсы	Расходы на топливо и другие ресурсы
Прочие операционные расходы	Непредвиденные расходы и амортизация
Итого операционных расходов	-
Инвестиционные расходы	-
Геологоразведочные работы	Расходы на разведку и бурение
Бурение новых скважин	Капитальные затраты на бурение и обустройство
Капитальный ремонт скважин	Затраты на модернизацию старого оборудования
Модернизация инфраструктуры	Обновление и ремонт инфраструктуры
Закупка нового оборудования	Приобретение необходимого оборудования
Экологические проекты и охрана труда	Инвестиции в экологии и безопасность
Инвестиции в IT и автоматизацию процессов	Разработка и внедрение новых технологий
Прочие инвестиционные расходы	Дополнительные расходы по проектам
Итого инвестиционных расходов	-
Финансовые расходы	-
Проценты по кредитам	Расходы на обслуживание долгов
Прочие финансовые расходы	Непредвиденные финансовые расходы
Итого финансовых расходов	-
Налоги и сборы	-
Налог на прибыль	Прогнозируемые налоговые обязательства
Другие налоги и сборы	Все дополнительные налоговые обязательства
Итого налоговых обязательств	-
Чистая прибыль/убыток	Разница между доходами и расходами

Финансовый бюджет также будет передаваться в головной офис для его утверждения.

Для успешной децентрализации бюджетирования в добывающих подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз» потребуется пересмотреть организационную структуру управления бюджетным процессом в каждом из

структурных подразделений. В этих подразделениях необходимо выделить должностные лица, которые будут нести ответственность за разработку инвестиционного и финансового бюджетов, а также координировать свою работу с головным офисом.

На рисунке 8 рассмотрим предлагаемую организационную структуру отдела бюджетирования в добывающих подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз».

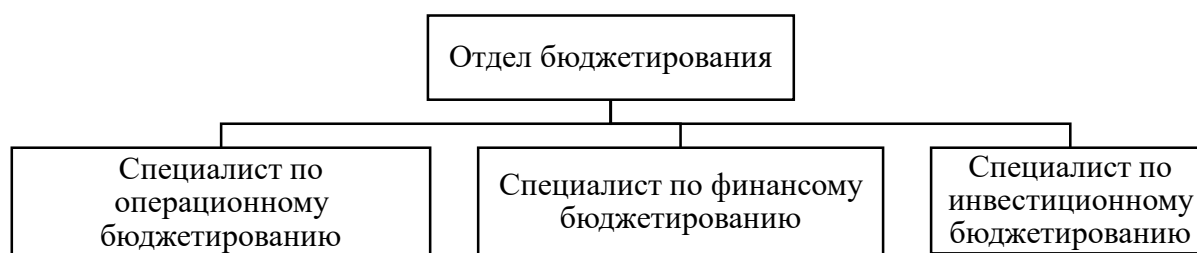


Рисунок 8 – Предлагаемая организационную структуру отдела бюджетирования в добывающих подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз»

Из рисунка 8 следует, что основным должностным лицом, которое будет отвечать за координацию бюджетного процесса в каждом структурном подразделении, станет руководитель отдела бюджетирования. Он будет обеспечивать общее руководство процессом разработки операционного, инвестиционного и финансового бюджетов, контролировать соответствие бюджетов стратегическим целям организации и взаимодействовать с планово-экономическим отделом в головном офисе.

Под его руководством будут работать специалисты по различным аспектам бюджетирования. В частности, специалист по инвестиционному бюджетированию будет заниматься сбором и анализом данных, необходимых для формирования инвестиционного бюджета. Он будет оценивать состояние оборудования, необходимость его модернизации, а также разрабатывать предложения по инвестиционным проектам и оценивать их экономическую целесообразность и риски. Кроме того, этот специалист будет

взаимодействовать с операционными подразделениями, чтобы учитывать их потребности в инвестициях, и составлять детализированный инвестиционный бюджет.

Специалист по финансовому бюджетированию будет отвечать за разработку и мониторинг финансового бюджета подразделения. Он займется анализом затрат, доходов и финансовых потоков, а также координацией с другими отделами для учета всех необходимых расходов и доходов. Этот специалист будет подготавливать регулярную отчетность по исполнению финансового бюджета и обеспечивать его соответствие установленным стандартам и требованиям головного офиса.

Задачи специалиста по операционному бюджетированию будут включать прогнозирование доходов, мониторинг цен на нефть, прогнозирование и учет всех текущих расходов и планов, а также подготовку предложений по оптимизации операционных затрат.

Данная организационная структура позволит каждому добывающему подразделению ПАО «Сургутнефтегаз» самостоятельно разрабатывать инвестиционные и финансовые бюджеты с учетом местных условий и потребностей. Одновременно, координация с головным офисом будет способствовать соблюдению корпоративных стандартов и достижению стратегических целей организации.

Подытожим, предложенная модель децентрализованного бюджетирования в добывающих подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз» позволит планировать стратегические вложения, направленные на поддержание и развитие добывающих мощностей, обеспечивая устойчивое развитие организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятия необходимо сопоставить затраты и дополнительную выручку от продаж. В добывающем подразделении НГДУ «Комсомольскнефть» в процессе добычи нефти, транспортировка продукции из скважины на поверхность происходит через насосно-компрессорные трубы (НКТ). В процессе их эксплуатации существуют определенные недостатки и проблемы, а именно:

- коррозия. Она возникает из-за контакта труб с агрессивными химическими веществами, содержащимися в добываемой продукции, такими как кислоты, сероводород и углекислый газ. Коррозия приводит к ослаблению стенок труб, что увеличивает риск их повреждения или разрушения, а также снижает срок службы оборудования;
- образование отложений. На внутренней поверхности НКТ часто образуются различные отложения, такие как парафины, соли и механические примеси. Отложения уменьшают проходное сечение труб, что снижает эффективность подъема нефти и приводит к увеличению энергозатрат на эксплуатацию. В крайних случаях это приводит к полной блокировке труб;
- износ и механическое повреждение. НКТ подвержены износу и механическим повреждениям, особенно в условиях интенсивной эксплуатации и при работе с абразивными веществами, присутствующими в нефти. Износ приводит к уменьшению толщины стенок труб, увеличивая риск их разрыва или утечки;
- гидравлические потери. НКТ создают значительные гидравлические потери из-за неровности внутренней поверхности, недостаточной гладкости или накопления отложений. Гидравлические потери приводят к снижению эффективности работы насосного оборудования и увеличению энергозатрат на подъем нефти.

Все перечисленные проблемы в свою очередь влияет на объемы добычи нефти.

При внедрении децентрализованного бюджетирования в добывающих подразделения ПАО «Сургутнефтегаз» позволит подразделению НГДУ «Комсомольскнефть» составить инвестиционный бюджет с включением в него проекта по использованию труб с гладкостным силикатно-эмалевым покрытием. Использование труб с гладкостным силикатно-эмалевым покрытием повышает общую надежность системы добычи. Снижение риска отложений, коррозии и гидравлических потерь ведет к уменьшению вероятности аварийных ситуаций и незапланированных остановок производства, что повышает объемы добычи нефти и обеспечивает более стабильную и безопасную работу оборудования.

Представим в таблице 12 расчет капитальных вложений на замену труб по перекачки нефти в добывающем подразделении ПАО «Сургутнефтегаз».

Таблица 12 – Расчет капитальных вложений на замену труб по перекачки нефти в добывающем подразделении ПАО «Сургутнефтегаз»

Показатели	Значение
1. Длина труб с гладкостным силикатно-эмалевым покрытием	1770
2. Вес 1 погонного метра труб с гладкостным силикатно-эмалевым покрытием, тонн	0,009
3. Цена 1 тонны НКТ с покрытием, руб.	89000
4. Количество скважин, шт.	60
Итого капитальные вложения, руб.	85066200

Из таблицы 12 следует, что на замену труб по перекачки нефти в добывающем подразделении ПАО «Сургутнефтегаз» капитальные вложения составят 85066,2 т.р.

В таблице 13 приведем расчет эффективности по замене труб по перекачки нефти в добывающем подразделении ПАО «Сургутнефтегаз».

Таблица 13 – Расчет эффективности по замене труб по перекачки нефти в добывающем подразделении ПАО «Сургутнефтегаз».

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонение, (+,-)
Исходные данные			
1. Среднечасовой дебит скважины, т/час	1,25	1,25	0
2. Время работы скважины, час	18,5	20,3	1,8
3. Число скважин, шт	60	60	0
4. Цена 1 тонны нефти	6,5	6,5	0
5. Численность рабочих капитального ремонта скважин	48	20	-64
6. Среднемесячная заработная плата 1 рабочего, тыс.руб.	72,58	72,58	0
7. Цена 1 бухты скрепковой проволоки, тыс.руб.	295,75	295,75	0
8. Количество на 60 скважин	72	24	-48
Расчетные данные			
9. Объем добычи в год, т. (стр.1·стр.2·стр.3·360)	899100	986580	87480
10. Выручка от продаж нефти, тыс.руб. (стр.4·стр.9)	5844150	6412770	568620
11. Затраты на оплату труда рабочих капитального ремонта скважин, тыс.руб. (стр.5·стр.6·12)	41806,08	30483,6	-11322,48
12. Затраты на материальные ресурсы, тыс.руб. (стр.7·стр.8)	21294	7098	-14196

Из таблицы 13 следует, что внедрение труб с гладкостным силикатно-эмалевым покрытием в добывающем подразделении ПАО «Сургутнефтегаз» значительно улучшает экономическую эффективность производства. В результате замены труб увеличилось время работы скважин с 18,5 до 20,3 часов, что приведет к увеличению годового объема добычи нефти на 87480 тонн. Это, в свою очередь, способствует росту выручки от продаж нефти на 568620 т. р. В то же время произойдет сокращение затрат на оплату труда рабочих капитального ремонта скважин и затрат на материальные ресурсы - общая экономия составит 25518,5 (11322,48+14196) т. р.

Внедрении децентрализованного бюджетирования в добывающих подразделения ПАО «Сургутнефтегаз» позволит подразделениям составлять инвестиционные бюджеты с учетом их потребностей.

Выводы по разделу 3:

- для решения выявленных проблем предложено децентрализация процесса бюджетирования, т.е. включение структурных подразделений в разработку инвестиционных и финансовых бюджетов. Это позволит учесть их специфические потребности и особенности, что особенно важно для таких процессов, как ремонт и обслуживание скважин по добыче нефти;
- для успешной децентрализации бюджетирования в добывающих подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз» предложено пересмотреть организационную структуру управления бюджетным процессом. Основным должностным лицом, которое будет отвечать за координацию бюджетного процесса в каждом структурном подразделении, станет руководитель отдела бюджетирования. Под его руководством будут работать специалисты по различным аспектам бюджетирования;
- экономическая эффективность предложенных мер подтверждается расчетами. Так, замена насосно-компрессорных труб на трубы с гладкостным силикатно-эмалевым покрытием в НГДУ «Комсомольскнефть» привела к значительному снижению эксплуатационных затрат и увеличению объемов добычи нефти. В частности, увеличение времени работы скважин на 1,8 часов и рост объема добычи на 87480 тонн позволили увеличить выручку на 568620 т. р., при этом затраты на оплату труда рабочих капитального ремонта и на материальные ресурсы сократились на 11322,48 т. р. и 14196 т. р. соответственно.

Заключение

Бюджетирование – это комплексный процесс планирования, учета, анализа и контроля финансовых показателей, направленный на обеспечение эффективного управления ресурсами предприятия и достижение его стратегических и оперативных целей.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе явилось ПАО «Сургутнефтегаз». Основными направлениями деятельности являются: добыча нефти, нефтяного (попутного) и природного газа; предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа и другие виды деятельности.

Анализ основных показателей деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг. показал, что выручка от продаж продемонстрировала увеличение в 2022 г. к 2021 г. на 23,55%, что связано с увеличением нефтедобычи и газодобычи в Восточной Сибири; увеличением переработки нефтяного сырья на собственных НПЗ Группы; увеличением производства нефтехимии – полимерных материалов, продукции органического синтеза; увеличением коммерческой генерации электроэнергии и коммерческого отпуск тепловой энергии. В 2023 г. к 2022 г. по выручки от продаж наблюдалось снижение на 4,90%, что связано со снижением объемов нефтедобычи 4 скважин по причине ремонтных работ для внедрения нового оборудования. При это себестоимость реализации увеличилась. Затраты на 1 р. выручки уменьшались в 2022 г. к 2021 г. на 1,54 р., что связано оптимизацией схем перекачки нефти и газа. Однако в 2023 г. к 2022 г. они выросли на 5,64 р., что вызвано увеличением затрат на внедрение современных технологий на скважинах. В будущем данные технологии позволят уменьшить затраты по нефтедобыче.

Вышеизложенные изменения также соответственно влияли на прибыль от продаж, которая демонстрирует рост в 2022 г. к 2021 г. на 32,65% и снижение в 2023 г. к 2022 г. на 28,74%. Однако, прочая деятельность ПАО «Сургутнефтегаз» в 2022 г. к 2021 г. отрицательно влияла на чистую прибыль,

при этом она демонстрирует снижение на 88,17%, что связано с увеличением прочих расходов. В 2023 г. к 2022 г. за счет снижения прочих расходов чистая прибыль росла в 21,96 р. Такое изменение прочих расходов связано с курсовыми разницеми, возникших в течение года по операциям с активами и обязательствами в иностранной валюте.

Среднесписочная численность работников имеет тенденцию к увеличению, что связано набором категории квалифицированных рабочих, по административному персоналу происходит снижение из-за переноса ряда функций и процессов в многофункциональный центр поддержки бизнеса. В 2023 г. трудовые ресурсы использовались неэффективно. Основные средства и оборотные средства использовались не эффективно за весь период исследования.

В ПАО «Сургутнефтегаз» бюджетированием занимается планово-экономический отдел, который подчиняется заместителю генерального директора по экономике и финансам. Составляются следующие виды бюджетов: операционный, инвестиционный, финансовый. Для более точного управления и контроля в ПАО «Сургутнефтегаз» структурными подразделениями входящие в организацию составляются отдельные операционные бюджеты, так, например, добывающее предприятие – разрабатывают бюджет по добыче нефти и газа, перерабатывающее – бюджет по переработке, а сбытовые – бюджет по продажам. Данные бюджеты предоставляются в головное предприятие ПАО «Сургутнефтегаз», которые сводятся в сводный операционный бюджет. После консолидации операционных бюджетов проводится формирование инвестиционного бюджета. На этом этапе разрабатываются планы по капитальным вложениям в долгосрочные проекты. Далее разрабатывается финансовый бюджет, который включает планы движения денежных средств и капитала, стратегию управления ликвидностью, привлечение капитала и управление задолженностью.

Одним из недостатков текущей системы бюджетирования в ПАО «Сургутнефтегаз» является то, что инвестиционный и финансовый бюджеты составляются исключительно в головном предприятии, в структурных подразделениях составляются только операционные бюджеты. Такая система бюджетирования повлияла на снижение выручки от продаж в 2023 г., при этом себестоимость росла, что в конечном итоге уменьшило прибыль от продаж и рентабельности продаж. Также на 31.12.2023 г. наблюдается небольшое затоваривания сырьем и материалами. В 2023 г. оборачиваемость активов и отдельных их видов замедляется.

Для решения выявленных проблем предложено децентрализация процесса бюджетирования, т.е. включение структурных подразделений в разработку инвестиционных и финансовых бюджетов. Это позволит учесть их специфические потребности и особенности, что особенно важно для таких процессов, как ремонт и обслуживание скважин по добыче нефти.

Для успешной децентрализации бюджетирования в добывающих подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз» также предложено пересмотреть организационную структуру управления бюджетным процессом. Основным должностным лицом, которое будет отвечать за координацию бюджетного процесса в каждом структурном подразделении, станет руководитель отдела бюджетирования. Под его руководством будут работать специалисты по различным аспектам бюджетирования.

Экономическая эффективность предложенных мер подтверждается расчетами. Так, замена насосно-компрессорных труб на трубы с гладкостным силикатно-эмалевым покрытием в НГДУ «Комсомольскнефть» приведет к значительному снижению эксплуатационных затрат и увеличению объемов добычи нефти. В частности, увеличение времени работы скважин на 1,8 часов и рост объема добычи на 87480 тонн позволили увеличить выручку на 568620 т. р., при этом затраты на оплату труда рабочих капитального ремонта и на материальные ресурсы сократились на 11322,48 т. р. и 14196 т. р. соответственно.

Список используемых источников

1. Агаркова В. Г. Операционные бюджеты организации // *European Journal of Natural History*. 2021. № 3. С. 56-60.
2. Андрейченко Э. А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2024. № 1(27). С. 8-13.
3. Аргичева М. М. Понятие бюджета и бюджетирования, его цели и роль в финансовом планировании // *Экономика, финансы и управление: теория и практика : сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, Анапа, 24 октября 2023 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2023. С. 5-11.*
4. Бурмистрова Л. М. *Финансы организаций (предприятий) : учебное пособие / Л. М. Бурмистрова. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2024. 240 с.*
5. Гапон М. Н. Организация бюджетирования на предприятии: практика составления бюджетов // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2021. № 12. С. 240-245.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.11.1994 г. №51-ФЗ (ред. от 24.07.2023 г.). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 25.06.2024 г.).
7. Деминова С. В. Принципы построения системы бюджетирования и стратегического финансового планирования // *Функции учёта, анализа и аудита в принятии управленческих решений : Сборник научных трудов международного экономического форума, Орел, 27–28 ноября 2019 года / Под общей редакцией Н.А. Лытневой. – Орел: Орловский государственный университет экономики и торговли, 2020. С. 74-78.*

8. Золотухина А. А. Принципы и методы финансового планирования // Студенческий форум. 2022. № 30(209). С. 38-40.

9. Калинина Г. В. Особенности формирования бюджета продаж // Тенденции и перспективы реализации финансовой политики государства на современном этапе : Сборник материалов Всероссийского научно-практического круглого стола, Академия ФСИН России, 23 сентября 2023 года. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2024. С. 107-110.

10. Клементьева Д. В. Бюджетирование в коммерческой организации и подходы к построению системы бюджетирования // Импульс организационных инноваций : Сборник научных работ 2 межвузовского конкурса студентов, магистрантов и аспирантов. Том 2. – Москва : ООО "Паблит", 2021. С. 281-298.

11. Кольчугин Е.А. Особенности финансового планирования на предприятиях малого бизнеса // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2020. № 19 (35). С. 112-120.

12. Куркина В. Н. Прогнозирование бюджета как важная часть финансового планирования предприятия // Экономическое прогнозирование: модели и методы : Материалы XVIII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 14–15 марта 2023 года / Под общей редакцией И.Н. Щепиной. – Воронеж: Издательство «Истоки», 2023. С. 112-114.

13. Лаптев С. В., Финансовое планирование в организациях : учебное пособие / С. В. Лаптев, Н. А. Платонова. — Москва : КноРус, 2021. 203 с.

14. Маркосян О. Р. Методы финансового планирования // Новые технологии в учебном процессе и производстве : Материалы XXI Международной научно-технической конференции, посвящённой 35-летию полета орбитального корабля-ракетоплана многоразовой транспортной космической системы "Буран", Рязань, 12–14 апреля 2023 года / Под редакцией А.Н. Паршина. – Рязань: Рязанский институт (филиал) федерального

государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Московский политехнический университет", 2023. С. 306-307.

15. Матецкая Д. П. Виды бюджетов на предприятии // Парадигма современной науки в условиях модернизации и инновационного развития научной мысли: теория и практика : Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти основателей филиала Т.Ж. Атжанова и А.М. Роднова, Костанай, 12 апреля 2023 года. – Костанай: Челябинский государственный университет, 2023. С. 522-528.

16. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 31.07.1998 г. №146-ФЗ (ред. от ред. от 04.08.2023 г.). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения 25.06.2024 г.).

17. Носкова Н. Ю. Методика формирования бюджета продаж // Наука России: Цели и задачи : Сборник научных трудов по материалам XXIX международной научной конференции, Екатеринбург, 05 декабря 2021 года. Том Часть 1. – Екатеринбург: Л-Журнал, 2021. С. 97-101.

18. Онищенко С. Н. Составление бюджета продаж // Современная аналитика: актуальные вопросы, достижения и инновации : Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей, посвященной 50-летию кафедры Экономического анализа, Краснодар, 20 мая 2021 года / Составители: Е.А.Болотнова, Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2021. С. 98-103.

19. Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз» / ОАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.surgutneftgas.ru/ru/> (дата обращения 15.07.2024 г.).

20. Полосин М. И. Анализ видов бюджетов по сферам деятельности организации // Экономика. Экология. Безопасность : Материалы

Международной научно-практической конференции, Уфа, 17–18 апреля 2020 года. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2020. С. 215-218.

21. Разумовская Е. А. Финансовое планирование и прогнозирование: учебное пособие / Е.А. Разумовская, М.С. Шуклин, В.И. Баженова, Е.С. Панфилова. - Екатеринбург : Уральский федеральный университет, 2017. 284 с.

22. Рассказова С. В. Методы финансового планирования в целях управления финансами организаций, достоинства и недостатки // Актуальные вопросы развития экономики и юриспруденции : Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 30 ноября 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства "Новая Наука", 2023. С. 87-94.

23. Соболева Д. В. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 72-3. С. 92-94.

24. Старостина Т. Г. Сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами // Проблемы и перспективы экономических отношений предприятий авиационного кластера : VI Всероссийская научная конференции : сборник научных трудов, Ульяновск, 26–28 октября 2021 года / Ульяновский государственный технический университет, Институт авиационных технологий и управления. – Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2022. С. 103-106.

25. Трубицына Н. С. Анализ доходов и расходов предприятия как инструмент финансового бюджетирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-2. С. 308-314.

26. Финансовое планирование в организациях : учебник / Л. Г. Паштова, С. В. Большаков, И. В. Булава [и др.] ; под ред. Л. Г. Паштовой. — Москва : КноРус, 2019. 274 с.

27. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. 112 с.

28. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г.Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. 358 с.

29. Финансы в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М.В. Романовский [и др.] ; под редакцией М. В. Романовского, Н.Г. Ивановой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. 305 с.

30. Формакидова М. А. Совершенствование бюджетирования, контроля затрат и доходов организации // Научные основы развития АПК : Сборник научных трудов по материалам XXV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, Томск, 26 апреля – 02 2023 года. – Томск-Новосибирск: ИЦ Золотой колос, 2023. С. 390-394.

31. Фукс Э. А. Методы финансового планирования в организации // Устойчивое развитие общества: новые научные подходы и исследования : сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 19 января 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2024. С. 69-73.

32. Шангараева Д. Н. Система бюджетирования на предприятии: методики, этапы внедрения и осуществления бюджетирования // Экономика, финансы и управление: теория и практика : сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, Анапа, 24 октября 2023 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2023. С. 18-23.

Приложение А
Бухгалтерский баланс за 2021-2023 гг.

**Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2023 года**

Организация **ПАО «Сургутнефтегаз»**
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности **добыча нефти**
Организационно-правовая форма/форма собственности **публичное акционерное общество/частная собственность**
Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес) **628415, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра г.Сургут, ул.Григория Кукучевецкого, 1, корпус 1**

Коды		
Форма по ОКУД	0710001	
Дата (число, месяц, год)	31	12 2023
по ОКПО	05753490	
ИНН	8602060555	
по ОКВЭД2	06.10.1	
по ОКОПФ/ОКФС	12247	16
по ОКЕИ	384	

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН	7708000473
ОГРН/ОГРНИП	1027739273946

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			2023 г.	2022 г.	2021 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.1	Нематериальные активы	1110	258 991	327 981	355 334
3.2	Результаты исследований и разработок	1120	80 199	69 131	51 774
3.3	Нематериальные поисковые активы	1130	118 143 995	100 044 026	87 347 124
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.4	Основные средства	1150	1 780 998 859	1 643 492 845	1 061 398 114
	в том числе здания, машины, оборудование, земельные участки, объекты природопользования и другие основные средства	1151	1 683 974 020	1 558 409 009	1 009 393 316
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	1 846 127
3.5	Финансовые вложения	1170	X	2 147 558 760	2 771 407 563
3.11	Отложенные налоговые активы	1180	68 671 352	3 246 687	528 686
3.6	Прочие внеоборотные активы	1190	48 697 484	51 458 103	46 695 042
	Итого по разделу I	1100	6 174 269 556	3 946 197 533	3 969 629 764
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.7	Запасы	1210	128 911 694	107 757 259	91 643 982
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 527 335	3 048 760	3 547 472
3.8	Дебиторская задолженность	1230	370 070 251	338 305 349	358 656 850
3.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	X	2 173 539 312	1 145 718 310
3.9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	117 322 239	103 639 491	265 166 837
	Прочие оборотные активы	1260	8 292 304	4 363 312	6 829 698
	Итого по разделу II	1200	2 131 856 098	2 730 653 483	1 871 563 149
	БАЛАНС	1600	8 306 125 654	6 676 851 016	5 841 192 913

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс за 2021-2023 гг.

Продолжение Приложения А

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			2023 г.	2022 г.	2021 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	43 427 993	43 427 993	43 427 993
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	317 163 645	304 322 692	486 462 408
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	192 511 786	192 511 786	192 511 786
	Резервный капитал	1360	6 514 198	6 514 198	6 514 198
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 913 861 929	5 609 515 215	4 706 239 505
	Итого по разделу III	1300	7 473 479 551	6 156 291 884	5 435 155 890
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
3.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	413 456 773	235 197 739	133 509 987
3.14	Оценочные обязательства	1430	16 762 892	7 844 805	-
3.13	Доходы будущих периодов	1440	2 544 686	2 686 958	1 344 405
3.12	Прочие обязательства	1450	8 624 957	8 331 776	147
	Итого по разделу IV	1400	441 389 308	254 061 278	134 854 539
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
3.12	Кредиторская задолженность	1520	368 881 966	244 053 834	253 017 820
3.13	Доходы будущих периодов	1530	13 253	13 141	81 051
3.14	Оценочные обязательства	1540	21 836 593	21 248 154	17 609 339
	Прочие обязательства	1550	524 983	1 182 725	474 274
	Итого по разделу V	1500	391 256 795	266 497 854	271 182 484
	БАЛАНС	1700	8 306 125 654	6 676 851 016	5 841 192 913

Руководитель
(должность)

X
(подпись)

X
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер
(должность)

X
(подпись)

X
(расшифровка подписи)

«29» марта 2024 г.

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс за 2021-2023 гг.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах за 2021-2023 гг.

Отчет о финансовых результатах
за 2023 год

Организация **ПАО «Сургутнефтегаз»**

Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической
деятельности **добыча нефти**

Организационно-правовая форма/форма собственности

публичное акционерное общество/частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2023
05753490		
8602060555		
06.10.1		
12247	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь	За январь-декабрь
			2023 г.	2022 г.
1	2	3	4	5
5.1	Выручка	2110	2 218 771 228	2 333 088 493
5.1	Себестоимость продаж	2120	(1 693 087 998)	(1 653 963 902)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	525 683 230	679 124 591
	Коммерческие расходы	2210	(116 173 283)	(119 940 542)
	Управленческие расходы	2220	(36 107 853)	(35 220 880)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	373 402 094	523 963 169
	Доходы от участия в других организациях	2310	4 053 633	2 466 638
	Проценты к получению	2320	248 629 416	167 034 022
	Проценты к уплате	2330	-	-
5.2	Прочие доходы	2340	1 778 679 761	4 468 478 131
5.2	Прочие расходы	2350	(800 740 586)	(5 061 052 262)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 604 024 318	100 889 698
3.11	Налог на прибыль	2410	(269 647 000)	(40 871 486)
	в т.ч.			
3.11	текущий налог на прибыль	2411	(152 780 485)	(59 688 303)
3.11	отложенный налог на прибыль	2412	(116 866 515)	18 816 817
	Прочее	2460	(254 468)	64 516
	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	-	646 817
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 334 122 850	60 729 545

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах за 2022-2023 гг.

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах за 2022 год

				Коды
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2022
Организация ПАО "Сургутнефтегаз"	по ОКПО	05753490		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	8602060555		
Вид экономической деятельности добыча сырой нефти	по ОКВЭД2	06.10.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности публичное акционерное общество/частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	12247	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь	За январь-декабрь
			2022 г.	2021 г.
1	2	3	4	5
5.1	Выручка	2110	2 333 088 493	1 888 308 109
5.1	Себестоимость продаж	2120	(1 653 963 902)	(1 361 788 934)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	679 124 591	526 519 175
	Коммерческие расходы	2210	(119 940 542)	(99 994 210)
	Управленческие расходы	2220	(35 220 880)	(31 528 607)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	523 963 169	394 996 358
	Доходы от участия в других организациях	2310	2 466 638	1 772 320
	Проценты к получению	2320	167 034 022	128 678 911
	Проценты к уплате	2330	-	-
5.2	Прочие доходы	2340	4 468 478 131	2 023 759 685
5.2	Прочие расходы	2350	(5 061 052 262)	(1 935 214 525)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	100 889 698	613 992 749
3.11	Налог на прибыль	2410	(40 871 486)	(101 528 090)
	в т.ч.			
3.11	текущий налог на прибыль	2411	(59 688 303)	(89 185 423)
3.11	отложенный налог на прибыль	2412	18 816 817	(12 342 667)
	Прочее	2460	64 516	114 033
	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	646 817	641 802
	Чистая прибыль (убыток)	2400	60 729 545	513 220 494

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах за 2021-2022 гг.

Приложение В

Состав и структура имущества ПАО «Сургутнефтегаз» на 31.12.2021-31.12.2023 гг.

Таблица В.1 – Состав и структура имущества ПАО «Сургутнефтегаз» на 31.12.2021-31.12.2023 гг., тыс.руб.

Показатели	На 31.12.2021 г.		На 31.12.2022 г.		На 31.12.2023 г.		Отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес. %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес. %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес. %	31.12. 2022 г. к	31.12. 2023 г. к	31.12. 2022 г. к	31.12. 2023 г. к
							31.12. 2021 г	31.12. 2022 г.	1.12. 2021 г	31.12. 2022 г.
I. Внеоборотные активы	3969629764	67,96	3946197533	59,10	6174269556	74,33	-23432231	2228072023	99,41	156,46
Нематериальные активы	355334	0,01	327981	0,005	258991	0,003	-27353	-68990	92,30	78,97
Результаты исследований и разработок	51774	0,001	69131	0,001	80199	0,001	17357	11068	133,52	116,01
Нематериальные поисковые активы	87347124	1,50	100044026	1,50	118143995	1,42	12696902	18099969	114,54	118,09
Основные средства	1061398114	18,17	1643492845	24,61	1780998859	21,44	582094731	137506014	154,84	108,37
Доходные вложения в материальные ценности	1846127	0,03	0	0	0	0	-1846127	0	-	-
Финансовые вложения	2771407563	47,45	2147558760	32,16	4157418676	50,05	-623848803	2009859916	77,49	193,59
Отложенные налоговые активы	528686	0,01	3246687	0,05	68671352	0,83	2718001	65424665	614,10	2115,12
Прочие внеоборотные активы	46695042	0,80	51458103	0,77	48697484	0,59	4763061	-2760619	110,20	94,64

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

II. Оборотные активы	1871563149	32,04	2730653483	40,90	2131856098	25,67	859090334	-598797385	145,90	78,07
Запасы	91643982	1,57	107757259	1,61	128911694	1,55	16113277	21154435	117,58	119,63
НДС	3547472	0,06	3048760	0,05	4527335	0,05	-498712	1478575	85,94	148,50
Дебиторская задолженность	358656850	6,14	338305349	5,07	370070251	4,46	-20351501	31764902	94,33	109,39
Финансовые вложения	1145718310	19,61	2173539312	32,55	1502732275	18,09	1027821002	-670807037	189,71	69,14
Денежные средства	265166837	4,54	103639491	1,55	117322239	1,41	-161527346	13682748	39,08	113,20
Прочие оборотные активы	6829698	0,12	4363312	0,07	8292304	0,10	-2466386	3928992	63,89	190,05
БАЛАНС	5841192913	100	6676851016	100	8306125654	100	835658103	1629274638	114,31	124,40

Приложение Г

Анализ ликвидности баланса ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг.

Таблица Г.1 – Анализ ликвидности баланса ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Ак- тив	На 31.12. 2021 г.	На 31.12. 2022 г.	На 31.12. 2023 г.	Пас- сив	На 31.12. 2021 г.	На 31.12. 2022 г.	На 31.12. 2023 г.	Платежный излишек (+) или недостаток (-)		
								На 31.12. 2021 г.	На 31.12. 2022 г.	На 31.12. 2023 г.
A1	1410885147	2277178803	1620054514	П1	253 017 820	244 053 834	368 881 966	1 157 867 327	2033124969	1251172548
A2	358656850	338305349	370070251	П2	18 083 613	22 430 879	22 361 576	340573237	315874470	347708675
A3	102021152	115169331	141731333	П3	134854539	254061278	441389308	-32833387	-138891947	-299657975
A4	3969629764	3946197533	6174269556	П4	5435236941	6156305025	7473492804	-1465607177	-2210107492	-1299223248
Баланс	5841192913	6676851016	8306125654	Баланс	5841192913	6676851016	8306125654	0	0	0