

УДК 657.47

DOI: 10.25806/uu-6567

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЯХ**М.Б. Джапаров**

ЧПОУ «Медицинский колледж имени Башларова», Махачкала, email: med-kolledj@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется проблема бюджетирования затрат в нефтегазодобывающем секторе экономики России. Рассмотрены мнения исследователей о понятии «бюджетирование». Раскрыты причины, по которым нельзя ограничиваться однажды внедренной моделью, даже при ее последующей автоматизации. Без постоянного совершенствования системы бюджетирования менеджеру трудно проследить поток данных во времени, и понять, где именно происходят финансовые потери компании. Рассмотрены основные уровни и характеристики системы планирования. Подчеркивается важность финансовой модели, которая задает состав бюджетов, их основные элементы и связи между ними так, чтобы за каждый бюджет отвечал руководитель конкретного уровня, по принципу – один центр ответственности на один бюджет. Сделан вывод, что внедрение системы бюджетирования позволит организовать такую систему управления, которая поможет в обеспечении конкурентоспособности, устойчивом развитии и достижении максимального эффекта от деятельности предприятия. В результате автоматизации систем бюджетного управления сокращается время на рутинную работу по формированию необходимых отчетных форм, освобождается большее количество времени на анализ.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджеты, автоматизация, финансовая структура, нефтегазовые компании, информация, планирование, анализ.

IMPROVING THE BUDGETING SYSTEM IN OIL AND GAS PRODUCING COMPANIES**М.В. Djaparov**

Bashlarov Medical College, Makhachkala, email: med-kolledj@mail.ru

Abstract. The article examines the problem of cost budgeting in the oil and gas production sector of the Russian economy. The views of researchers on the concept of “budgeting” are considered. The reasons why it is impossible to limit oneself to a onceimplemented model, even if it has been restructured through automation, are revealed. Without continuous improvement of the budgeting system, it is difficult for a manager to track the flow of data over time and understand exactly where the company is losing money. The main levels and characteristics of the planning system are considered. The importance of the financial model is emphasized, as it defines the composition of budgets, their main elements, and the relationships between them, ensuring that each budget is overseen by a manager at a specific level, following the principle of one responsibility center per budget. It is concluded that implementing a budgeting system will make it possible to organize a management system that will help ensure competitiveness, sustainable development, and the achievement of maximum efficiency from the company’s operations. As a result of automating budget management systems, the time spent on routine work related to generating the necessary reporting forms is reduced, freeing up more time for analysis.

Keywords: budgeting, budgets, automation, financial structure, oil and gas companies, information, planning, analysis.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.08.2026

Дата принятия статьи в печать: 13.10.2026

Введение

Российский нефтегазовый комплекс сейчас работает в среде, где мировой рынок углеводородов постоянно качает из стороны в сторону: цены резко меняются, конфликты затрагивают страны, которые держат значимую долю добычи нефти и газа, атомная генерация в ряде стран сдает позиции, а альтернативная энергетика растет, пусть и неравномерно. К этому добавляются попытки собрать единый глобальный газовый рынок, плюс ограничения в магистральной инфраструктуре, и все это прямо давит на логику планирования в отрасли [4].

Бюджетирование в такой ситуации нельзя сводить только к набору таблиц с цифрами на квартал или год. Оно задает порядок, по которому компания переводит планы в деньги и показатели, потом сверяет их с фактом и уже на этой базе управляет ресурсами. Сам бюджет, если брать его в прикладном смысле, фиксирует финансовый план организации и связывает расходы с доходами, которые предприятие уже имеет или реально может получить [7]. М.В. Крайнова делает акцент на том, что через бюджетирование компания удерживает финансовую устойчивость, увязывает текущее планирование со стратегией, распределяет ответственность между уровнями управления и проверяет, как подразделения выходят на целевые показатели [5]. Е.Р. Мухина рассматривает вопрос шире и относит бюджетирование к управленческой технологии, то есть к инструменту, который не только планирует, но еще собирает информацию, координирует действия, поддерживает анализ, мотивацию и контроль [6]. Эта трактовка выглядит убедительнее, потому что в нефтегазовой компании бюджет редко живет как отдельный документ, он втягивает в себя почти весь управленческий цикл. Но сама по себе правильная формулировка целей еще не спасает систему от формальности.

Цель исследования

Цель исследования — определить направления совершенствования системы бюджетирования в нефтегазодобывающих компаниях с учетом особенностей их финансовой структуры и автоматизации процессов планирования.

Материалы и методы исследования

Объектом исследования являются вопросы совершенствования системы бюджетирования. Используются методы обобщения, эмпирические методы, методы системного и сравнительного анализа.

Результаты исследования

Исследования часто описывают бюджетирование на нефтедобывающих предприятиях как набор разрозненных табличных форм под нужды конкретных служб, и тогда подразделения считают свои показатели отдельно, а общей логики уже нет. Такой подход внешне удобен, но он плохо держит связь между планом, фактом и причинами отклонений.

В отличие от слишком общего подхода, принципы бюджетирования стоит проверять на том, как они работают именно в отрасли. Е.Р. Мухина пишет о целевой направленности сводного бюджета, об учете особенностей финансово-хозяйственной деятельности нефтегазовой промышленности и о согласовании бюджетной технологии с учетной политикой [6]. Эти позиции важны, хотя и здесь есть пробел: авторская схема не до конца показывает, что делать, когда производственный контур, транспорт и сбыт меняют исходные параметры почти одновременно. В российских условиях это не частный сбой, а обычная ситуация. Поэтому крупные компании уже не ограничиваются однажды внедренной моделью и перестраивают ее под комплексное автоматизированное планирование. Без этого менеджер видит слишком мало: трудно проследить поток данных во времени, трудно сопоставить ожидания с фактом, еще труднее понять, где именно процесс теряет деньги.

При всей детализации целей, внедряют систему бюджетирования обычно не ради самого учета. Компания через нее задает общую линию для сотрудников и привязывает повседневные решения к финансовому результату. Она заранее просчитывает сценарий развития, проверяет, насколько он выгоден, и еще на стадии плана корректирует цели бизнеса, если расчеты показывают слабое место. Отдельно важна координация подразделений, потому что добыча, транспорт, закупки и финансы не могут планировать врозь, иначе цифры начинают спорить друг с другом. Туда же входит персональная ответственность руководителей и мотивация, завязанная на исполнение плановых показателей, но эта часть работает только тогда, когда предприятие считает показатели не укрупненно, а достаточно подробно, когда детализация есть, когда видно, кто и на каком участке отклонился от плана. Поэтому качество системы логичнее оценивать не по наличию бюджета как документа, а по состоянию ключевых характеристик планирования, которые и позволяют понять, работает эта конструкция или нет, что как раз и приводит к таблице 1.

Таблица 1

Основные уровни и характеристики системы планирования

Названия уровней бюджетирования	Характеристика уровней бюджетирования
Уровень документального обеспечения	Хорошая плановая документация облегчает выполнение таких задач, как согласование планов, плановые расчеты и контроль.
Уровень организованности	Полное отсутствие возможностей к творчеству, импровизации и самостоятельному принятию решений, конечно, снижает гибкость системы планирования. Поэтому для адекватного реагирования на изменения во внешней и внутренней среде уровень организованности должен быть не максимальным, а оптимальным и допускать определенную степень свободы субъектов планирования.
Уровень стандартизации	Стандартизация означает унификацию планов, процессов и техники планирования. Унификация обеспечивает порядок, при котором одинаковые проблемы планирования в разных структурных подразделениях (укрупненных объектах планирования) и дочерних предприятиях в разные периоды планирования решаются исходя из одной и той же концепции.
Уровень полноты.	Комплексная система планирования должна охватывать по возможности максимальное количество показателей, описывающих все бизнес-процессы и бизнес-операции компании, с выходом на итоговые финансово-экономические показатели. В принципе, возможно планирование только каких-то основных моментов деятельности, но тогда его выход на итоговые финансовые показатели не будет прозрачным, качественным и полезным для анализа.
Уровень точности	Этот уровень не обязательно должен быть одинаков для всех объектов планирования, здесь необходимо соблюдать баланс между трудоемкостью детального планирования и полезностью в получении плановой информации с высокой степенью аналитичности. При использовании же автоматизированных информационных систем возможности для детального планирования увеличиваются

Однако качества из таблицы 1 замыкают планирование внутри самого планирования и почти не показывают, как оно вообще влияет на результат бизнеса. Из-за этого комплексную систему бюджетирования логичнее начинать не с форм бюджетов, а с набора КРП (ключевые показатели эффективности), который компания заранее утверждает как опорную схему для планирования и контроля.

Закон внутренней логики здесь простой: часть показателей управляет движением системы, а часть показывает итог, ради которого систему и настраивают. Влияющие показатели сами по себе не выступают конечной целью, они сдвигают зависимые, и уже по зависимым видно, работает ли выбранное управленческое значение или нет. Поэтому зависимые показатели фактически играют роль контрольных, а влияющие закрепляются за конкретными подразделениями как прямой предмет их работы. Самый трудный участок возникает не в момент составления перечня, а раньше, когда компания пытается связать один показатель с другим без формальности и без догадки. Для этого берут исторические статистические данные, потом сверяют их с производственной практикой и обсуждают на совещаниях с представителями производственного блока. Иначе получается набор красивых цифр, которые существуют рядом, но не объясняют друг друга.

В нефтяной компании объем добычи нефти часто играет роль показателя, который реально влияет на остальные результаты. Уже от него дальше зависят рентабельность вложенного капитала и свободный денежный поток: по этим двум позициям руководство потом и проверяет, имел ли смысл выбранный уровень добычи и оправдали ли себя инвестиции. Но жестко закрепить такую связку нельзя. Если лицензия прямо задает условия разработки месторождения и темп извлечения запасов, компания уже не распоряжается объемом добычи свободно. Тогда сам объем добычи перестает быть управляющим ориентиром и становится итогом внешних ограничений. Сравнение как раз это и показывает: один и тот же показатель в разных условиях попадает в разные группы.

На уровне текущего управления компания обычно смотрит не на один параметр, а на набор конкретных величин. В центре остаются объем добычи нефти и газа, себестоимость добычи, а также показатели, которые показывают, во что обходится наращивание добычи через инвестиции.

Сюда же включают оборачиваемость запасов, сам объем запасов и размер кредиторской задолженности перед третьими лицами. Потом именно из этих данных складывается план по прибыли и денежному потоку уже по всей нефтяной компании. На стадии формирования системы бюджетирования этот перечень стоит зафиксировать окончательно и утвердить так, чтобы он не менялся хотя бы несколько лет. Частая перенастройка ломает сопоставимость планов и мешает увидеть динамику. Когда список уже утвердили, система переходит к следующей работе, компания начинает задавать сами значения показателей и проверять их между собой.

Для экономии времени и трудовых ресурсов, а еще для снижения ошибок и усиления аналитики, процесс планирования нужно автоматизировать [1]. Здесь ключевой узел задает не просто программа, а сама концепция бюджетирования, ориентированная на результат. Цитата о гибком бюджетировании точная, но она игнорирует одну вещь: слабая практика в нефтегазовой промышленности не отменяет саму необходимость выстроить бюджетный процесс. Финансовая модель управления компания собирает на основе финансовой структуры, дальше вводит кодирование информации, когда каждая операция получает свой код, и за счет этого упрощает оперативный план-факт анализ исполнения бюджетов. Отдельно система закрывает вопрос безопасности информации и ограничивает доступ пользователей к разным информационным потокам.

Бюджетирование в российских предприятиях нефтегазовой промышленности входит в работу медленно, потому что оно затрагивает организационные, методические и информационно-технические вопросы сразу, не по одному. Поэтому авторы [7] связывают внедрение не с единичным решением, а с последовательностью этапов.

Сначала компания определяет финансовую структуру и после анализа организационной схемы, отделов, участков и служб присваивает каждому подразделению статус центра ответственности. Дальше она собирает принципиальную финансовую модель, то есть задает состав бюджетов, их основные элементы и связи между ними так, чтобы за каждый бюджет отвечал руководитель конкретного уровня, лучше один центр ответственности на один бюджет. Затем идет разработка показателей бюджета с опорой на существенность планируемых событий, после чего компания уточняет детальную финансовую модель и через математический инструментарий проверяет взаимозависимости бюджетных показателей. Отдельный этап отводят регламенту бюджетного процесса: в нем компания прямо прописывает ответственных лиц, сроки и процедуры согласования. Потом запускают автоматизацию системы бюджетирования и внедряют программный продукт для расчетов бюджетного планирования и анализа исполнения бюджета. На этом фоне особенно заметно, что общепринятой концепции формирования такой системы для организаций нефтяной и газовой промышленности до сих пор нет. Поэтому более глубокая теоретическая разработка бюджетных технологий сохраняет практический смысл: она помогает приспособлять предприятие к меняющимся условиям внешней и внутренней среды, выстраивать модели бюджетирования для предприятий нефтегазовой отрасли и дорабатывать управленческие процессы на базе бюджетирования [3]. Проект построения полноценной системы бюджетного планирования обычно делят на 2 стадии: сначала идет планирование проекта, то есть постановка задачи внедрения бюджетирования в компании, потом начинается внедрение бюджетного управления, когда компания реализует сам план постановки бюджетирования, схема этого проекта показана на рисунке 1.

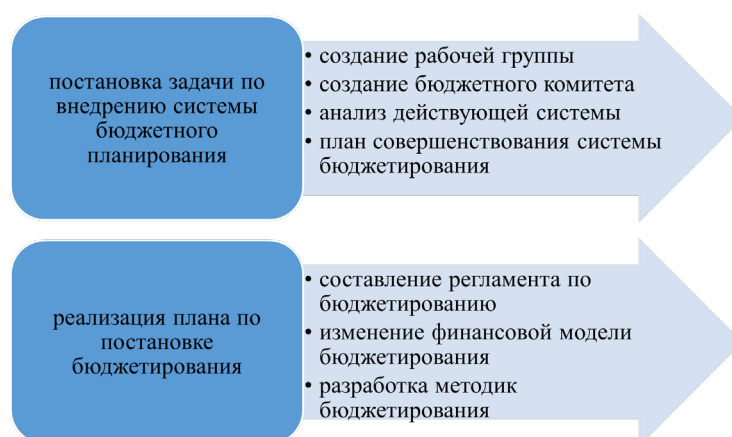


Рис. 1. Постановка системы бюджетирования в компании

Результат такого проекта нельзя сводить только к запуску очередной формы бюджета или к появлению нового файла в системе. Компания должна получить работающие регламенты бюджетирования, причем не в виде формального набора документов, а как понятные правила ежедневной работы. Сюда входят утвержденное «Положение о бюджетировании», утвержденное «Положение о бюджетном комитете» и утвержденное «Положение о финансовой структуре». Если этих документов нет или они существуют отдельно от реальной практики, бюджетирование быстро уходит в ручной режим и держится только на отдельных сотрудниках.

Дальше компания выстраивает саму финансовую модель бюджетирования. В нее обычно включают методику бюджетирования, то есть правила планирования, учета, контроля и анализа, учетную политику для целей бюджетирования, а также файлы в формате электронных таблиц, где эта модель уже работает в расчетах. Отдельным результатом становится бюджетный комитет, потому что без него согласование решений распадается между подразделениями. Финансово-экономическая служба тоже должна пройти подготовку, иначе она не удержит новую процедуру в рабочем состоянии. То же относится к руководителям и специалистам компании: их нужно обучить не формально, а под конкретные бюджеты, сроки и зоны ответственности. В противном случае регламент есть, модель есть, а решения по-прежнему принимают вне бюджетного цикла. Схема этих результатов приведена на рисунке 2.



Рис. 2. Результаты этапов системы бюджетирования

На сроки постановки бюджетирования влияет не один параметр, а сразу рабочая среда компании, вид системы и то, сколько людей реально могут вести проект без провалов по основной работе. По материалам разных исследований первая стадия, то есть разработка проекта, в среднем занимает 2 месяца, а само внедрение тянется заметно дольше [9].

Первая стадия не сводится к одной подготовительной встрече. Компания сначала собирает бюджетный комитет и временную рабочую группу по постановке бюджетирования, то есть тех, кто потом будет не просто обсуждать модель, а разбирать спорные места по цифрам и по ответственности. Дальше участники фиксируют на бумаге текущее состояние системы бюджетирования или хотя бы ее отдельных элементов, потому что без этого нельзя понять, что именно уже работает, а что существует только формально. После этого проектная группа выстраивает общую концепцию будущей системы, задает требования к ней и сразу определяет базовые принципы построения. Затем появляется план постановки бюджетирования [2]. В литературе этот набор шагов иногда описывают слишком ровно, как будто после фиксации текущей ситуации компания автоматически приходит к рабочей модели, но в практике разрыв между описанием и реальным порядком действий сохраняется.

Количество бюджетов и число строк в них компания определяет не отдельно, а через финансовую модель бюджетирования. Чем глубже детализация, тем больше бюджетов и показателей приходится поддерживать, и тем выше риск перегрузить систему лишними разрезами. Поэтому источники не случайно настаивают на принципе «сверху вниз»: сначала компания собирает не максимально подробную, а именно интегрированную модель, и только потом добавляет новые бюджеты и меняет методику планирования по отдельным показателям [9].

Параллельно с финансовой моделью обычно пишут и регламенты бюджетирования. Такой ход экономит время, но он же быстро вскрывает слабое место проекта: если в регламенте уже закрепили процедуру, а модель потом меняют, документы приходится переписывать почти заново. Отдельно выделяется разработка финансовой структуры компании, и это не случайность. Именно здесь менеджеры и специалисты получают реальную ответственность за исполнение бюджетов, уже не номинальную, и именно поэтому на этом этапе чаще всего возникает сопротивление. Формально схема выглядит управляемой, но распределить центры ответственности без конфликта получается не всегда.

Но под автоматизацией бюджетирования сегодня обычно понимают не абстрактное улучшение учета, а вполне конкретный переход от офисных приложений к ВРМ-системам или к модулям бюджетирования ERP-систем [8]. Такой переход меняет не только инструмент, он меняет сам ритм работы с бюджетом.

Наиболее тяжелый участок в этой конструкции связан с затратами, которые входят в себестоимость продукции. Сюда включают бюджеты производственных затрат, бюджеты административно-управленческих затрат, смету таких затрат, их распределение по объектам калькуляции и последующее формирование калькуляции [10]. Сам перечень уже показывает, где система начинает буксовать. Чем подробнее компания пытается разнести затраты по объектам, тем строже ей нужно описать правила распределения, иначе итоговая калькуляция теряет смысл. В ряде работ этот блок подают как чисто технический, но такая подача игнорирует управленческий конфликт: подразделения стараются удержать удобную им схему списания расходов. Из-за этого один и тот же показатель начинают пересчитывать несколько раз. Результат выходит спорный. Дополнительно система должна хранить выбранные версии годового и текущего плана в ретроспективе, а фактические данные за прошлые годы она обязана сохранять для анализа динамики, и это требование не декоративное, потому что без старых версий нельзя проверить, где именно планирование дало сбой. Автоматизация в итоге сокращает время на рутинное составление отчетных форм, убирает часть ошибок при переносе данных из бюджета в бюджет и при вводе факта, усиливает дисциплину, расширяет предметные знания специалистов, а также дает собрать дополнительные формы анализа. Количественно такие эффекты считают не всегда, хотя практика обычно связывает их со снижением операционных, управленческих и коммерческих затрат, с экономией оборотных средств, с уменьшением дебиторской задолженности и с ростом оборачиваемости средств.

Заключение

Проведённое исследование показывает, что система бюджетирования в нефтегазодобывающих компаниях должна рассматриваться не только как инструмент финансового планирования, но и как важная часть общей системы управления предприятием. Её эффективность во многом зависит от согласованности финансовой структуры, качества плановых показателей, распределения ответственности и уровня автоматизации. Совершенствование бюджетирования позволяет повысить прозрачность финансовых потоков, сократить трудозатраты на подготовку отчетности и усилить аналитическую составляющую управленческих решений. В условиях высокой капиталоемкости и изменчивости внешней среды особое значение имеет регулярная корректировка бюджетных моделей с учётом текущих задач и особенностей деятельности нефтегазодобывающей компании.

Литература

1. Баландина А.С. Создание комплексной системы бюджетирования на предприятиях (на примере предприятия нефтегазового комплекса) // Вестник Томского государственного университета». 2007. №300 (II). С.19-21. EDN: KHNKEZ.
2. Винничек Л.Б., Фудина Е.В. Методические аспекты организации бюджетирования // Вестник Ульяновской ГСХА. 2011. №2 (14). С. 138-142. EDN: OVBGHP.
3. Губина М.А. Роль и значение бюджетирования на предприятиях нефтяной и газовой промышленности // Молодой ученый. 2019. № 34 (272). С. 107-109. EDN: IUWSWF.
4. Конопляник А., Рынок газа в условиях неопределенности. // PRO-GAS. 2014. 03 февраля. [Электронный ресурс]. URL: <http://progas.ru/price/news/98.htm> (дата обращения: 08.08.2026).
5. Крайнова М.В. Этапы внедрения бюджетирования на российских предприятиях // Terra Economicus. 2011. Том 9 № 2. С. 79-81. EDN: NXZFQR.

6. Мухина Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета // Вестник Пермского университета. 2014. № 1. С. 70-76. EDN: RZRZPF.
7. Остаев Г.Я. Необходимость внедрения бюджетирования в организациях // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 12. С. 24-31. EDN: VZTZIV.
8. Сухушина Е.Е. Бюджет и бюджетирование: цели и роль в финансовом планировании / науч. рук. И. Е. Никулина // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. Томск: Изд-во ТПУ. 2016. Вып. 17. С. 176-180. EDN: WIVQHP.
9. Чая В.Т., Золотухина А.Д. Теоретические основы управленческого учета // Аудит и финансовый анализ. 2008. № 6. С. 39-52. EDN: JVNXML.
10. Шаталов М.А. Формирование системы бюджетирования промышленного предприятия // Территория науки. 2012. № 1. С. 137-144. EDN: WDJPCD.