

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И
ДОКТОРАНТУРЫ**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

НА ТЕМУ

**“ Совершенствование финансового планирования в системе
управления промышленным предприятием”**

Ахундов Парвиз Беглер оглы

БАКУ - 2020

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**
**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры**

д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех

“ _____ ” _____ 2020 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“Совершенствование финансового планирования в системе управления
промышленным предприятием”**

Код и название специальности: 060403 - Финансы

Специализация: Финансовый менеджмент

Группа: 643

Магистрант:
Ахундов Парвиз Беглер оглы

_____ подпись

Научный руководитель:
д.ф.э., доц. Бабаширинова Э.М.

_____ подпись

Руководитель программы:
к.э.н. доц. Сейфуллаев И.З.

_____ подпись

Заведующий кафедры:
д.э.н., проф. Кельбиев Я.А.

_____ подпись

БАКУ – 2020

Научная клятва

Я, Ахундов Парвиз Беглер оглы, клятвенно заверяю, что магистерская диссертация на тему “Совершенствование финансового планирования в системе управления промышленным предприятием” написана мною в полном соответствии с нормами научной этики и с соблюдением порядка заимствований, а также с указанием всех использованных мною источников в списке использованной литературы.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

РЕЗЮМЕ

Актуальность темы диссертации: В рыночной экономике сильная конкуренция повышает важность и актуальность финансового планирования. Понятно, что благополучие предприятия во многом зависит от правильной организации финансового планирования.

Цель исследования: Целью исследования является совершенствование финансового планирования и контроля в системе управления промышленными предприятиями.

Используемые методы исследования: В процессе исследования широко использовались эмпирические, статистические и сравнительные методы анализа и синтеза.

Информационная база исследования: Информационная база данных исследования была составлена на основе статистических материалов Государственной службы статистики Азербайджанской Республики. Это также извлекло выгоду из исследований в различных периодических изданиях и в глобальном Интернете.

Ограничения в исследовании: Теоретические и методологические недостатки, препятствующие исследованиям, недостаток информации и т. д.

Результаты исследований: Совершенствование финансового планирования является одной из наиболее важных задач на сегодняшний день, чтобы помочь оптимизировать систему управления с целью повышения эффективности бизнеса и укрепления финансового положения предприятия. Финансовое планирование является важной частью внутреннего планирования.

Научная и практическая значимость полученных результатов: Это включает углубление методологических подходов и совершенствование механизма финансового планирования в системе управления промышленными предприятиями.

Области применения результатов: На основе проведенного исследования системы финансового планирования предприятия в современных условиях Азербайджанской экономики мы предлагаем его совершенствование путем внедрения организации бюджетирования и разработанной системы бюджетов, а также организации контроля над их исполнением по центрам финансовой ответственности.

Ключевые слова: Национальная экономика, финансовое планирование, ценообразование, бюджетирование, регулирование.

SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏETMƏSİSİSTEMİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: bazar iqtisadiyyatı şəraitində, güclü rəqabət maliyyə planlaşdırma əhəmiyyətini və aktuallığını artırır. Aydın məsələdir ki, müəssisənin rifahı əsas etibarilə maliyyə planlaşdırmasının düzgün təşkilindən asılıdır.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi sənaye müəssisələrinin idarəetmə sistemində maliyyə planlaşdırması və nəzarəti yaxşılaşdırmaqdır.

İstifadə olunan tədqiqat metodları: Tədqiqat prosesində empirik, statistik və müqayisəli analiz və sintez metodlarından geniş istifadə edilmişdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatın informasiya bazası Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Xidmətinin statistik materialları əsasında tərtib edilmişdir. Həm də müxtəlif dövri nəşrlərdə və qlobal İnternetdə aparılan araşdırmalardan bəhrələnmişdir.

Tədqiqatın məhdudlaşdırılması: Tədqiqata mane olan nəzəri və metodoloji çatışmazlıqlar, kifayət qədər məlumat olmaması və s.

Tədqiqatın informasiya bazası: Maliyyə planlaşdırmasının təkmilləşdirilməsi hal-hazırda iş fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması və müəssisənin maliyyə vəziyyətinin gücləndirilməsi məqsədilə idarəetmə sisteminin optimallaşdırılmasına kömək edən aktual vəzifələrdən biridir. Maliyyə planlaşdırması daxili planlaşdırmanın vacib tərkib hissəsidir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Müasir şəraitdə bank risklərinin idarə edilməsi strategiyalarının təhlili və iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində inhisarın olduğunu göstərən statistik məlumatların detallı təhlili tələb olunur. Bu araşdırmanın məhdudluğu bu məsələyə dair milli ədəbiyyatın azlığı təşkil etməsidir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Bu, metodoloji yanaşmaların dərinləşdirilməsindən və sənaye müəssisələrinin idarəetmə sistemində maliyyə planlaşdırması mexanizminin təkmilləşdirilməsindən ibarətdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Azərbaycan iqtisadiyyatının müasir şəraitində müəssisənin maliyyə planlaşdırma sisteminin tədqiqi əsasında büdcənin təşkili və inkişaf etmiş büdcə sistemini, habelə maliyyə məsuliyyət mərkəzləri tərəfindən onların icrasına nəzarətin təşkili ilə təkmilləşdirilməsini təklif edirik.

Açar sözlər: Milli iqtisadiyyat, maliyyə planlaşdırması, qiymət, büdcə, tənzimləmə.

СОКРАЩЕНИЯ

ГНКАР	Государственная Нефтяная Компания Азербайджанской Республики
ГНФАР	Государственный Нефтяной Фонд Азербайджанской Республики
ИУПР	Институт управления природными ресурсами
ИУПР	Индекс управления природными ресурсами
СРП	Соглашения о разделе продукции

ОГЛАВЛЕНИЕ

СОКРАЩЕНИЯ	6
ВВЕДЕНИЕ	8
I ГЛАВА. СПЕЦИФИКА И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	13
1.1. Сущность и тенденции развития финансового планирования в системе управления промышленным предприятием	13
1.2. Проблемы, сдерживающие механизм внедрения финансового планирования на промышленных предприятиях.	21
1.3. Построение алгоритма финансового планирования на основе бюджетирования деятельности промышленного предприятия.	27
II ГЛАВА. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	34
2.1. Анализ структуризации бюджетов в системе управления промышленным предприятием.	34
2.2. Оценка моделирования организации процесса бюджетирования на промышленном предприятии.	45
III ГЛАВА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ГОСУДАРСТВЕННАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ»	55
3.1. Технология бюджетирования деятельности предприятия ОАО «Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики».....	55
3.2. Система ключевых финансовых индикаторов оценки оптимальности консолидированного бюджета предприятия ОАО «Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики».....	62
3.3. Организационные подходы к построению системы бюджетного контроля предприятия ОАО «Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики»	70
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	87
Список таблиц.....	89
Список рисунков.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования: В рыночной экономике жесткая конкуренция, важность и актуальность финансового планирования. Очевидно, что процветание бизнеса в принципе зависит от правильной организации финансового планирования. Компания не может процветать без разработанных финансовых планов и контроля за их выполнением. В качестве одного из инструментов улучшения управления посредством широкого вовлечения менеджеров всех уровней в процесс финансового планирования и контроля, улучшения информационных и коммуникационных потоков предлагается использовать бюджетирование, которое давно используется в развитых странах.

Важность диссертационного исследования обусловлена тем, что это попытка всесторонне представить проблемы, связанные с совершенствованием системы финансового планирования, с точки зрения оптимизации системы управления промышленным предприятием путем внедрения системы бюджетного планирования и мониторинга исполнения бюджета. Знание теоретических и методологических основ организации бюджетного планирования и контроля, возможность адаптации систем бюджетирования к отечественным условиям, несомненно, представляет практический интерес и актуален для азербайджанских организаций в сложившейся ситуации.

Постановка проблемы и степень её изученности: Теоретические и методологические проблемы совершенствования системы финансового планирования были рассмотрены в их трудах зарубежными экономистами Р. Акоффом, И. Ансоффом, Г. Андерсоном, Р. Брайлем, К. Друри, Б. Иглсом, Дж. Сигелем, Д. Ханом, Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Дж. Шим и др., Что связано с тем, что в финансовом планировании расширена процедура на основе бюджетирования в деятельности западных компаний. Однако из-за ряда национальных особенностей управления, а также системы учета и отчетности невозможно использовать западные концепции, просто переводя их без адаптации к азербайджанским условиям.

В отечественной экономической литературе в работах: М. Х. Хананлы, Р.А. Искандаров., Б.А Ханкишиев., А.Ш. Шакаралиев .., Шукуров Т.Ш., Шукуров Р.Ш., А. М. Каримов., Нурпаша Новрузов, А. Б. Аббасов, Н.Р. Кулий. и др. вопросы методологии финансового планирования по отдельным показателям, нормализации прямых затрат, а также теории анализа отклонений фактических показателей от плановых достаточно хорошо разработаны.

Однако теоретические и методологические проблемы совершенствования финансового планирования с учетом специфики и тенденций в системе управления промышленным предприятием не получили систематического освещения и надлежащего изучения. Например, нет единообразия в методологии и методологии построения интегрированной системы финансового планирования. Особенности внедрения системы финансового планирования компании недостаточно подчеркиваются в зависимости от ее масштабов и направленности деятельности, факторы, ограничивающие использование финансового планирования в современном Азербайджане, не классифицируются; организационная процедура внедрения бюджетного финансового планирования недостаточно разработана. Есть ряд других нерешенных вопросов. В данной статье был рассмотрен вышеуказанный круг проблем и была предпринята попытка всесторонне представить и систематизировать ряд теоретических и практических аспектов совершенствования системы финансового планирования в системе управления промышленными предприятиями.

Цель и задачи исследования: Целью исследования является совершенствование финансового планирования и контроля в системе управления промышленными предприятиями. Достижение этой цели требует следующих взаимосвязанных задач:

- выяснить сущность и выявить тенденции развития финансового планирования в системе управления промышленными предприятиями;
- Рассмотреть проблемы, которые мешают внедрению финансового планирования на промышленных предприятиях в современном Азербайджане,

и построить алгоритм финансового планирования, основанный на бюджетировании промышленных предприятий;

- Развивать технологические возможности управления бюджетным процессом в зависимости от стратегии и соответствующего типа организационной структуры промышленного предприятия;

- предложить механизмы исполнения оперативного и финансового бюджетов, их консолидации на основе современных методов бухгалтерского учета и отчетности, а также улучшить доступ к выбору ключевых финансовых показателей для оценки оптимальности консолидированного бюджета компании;

- предложить подходы к организации системы бюджетного контроля путем создания центров финансовой ответственности на промышленном предприятии;

Объект и предмет исследования: является система финансового планирования на промышленном предприятии, которая учитывает специфику и тенденции развития экономики Азербайджана. Предметом являются организационно-экономические отношения, связанные с созданием механизма управления системой финансового планирования и контроля на промышленных предприятиях.

Методы исследования: В процессе исследования использовались теоретические знания отечественных и зарубежных экономистов, идеи различных школ и направлений. Основными методами исследования являются: абстрактная логика, экономико-статистическая, экономическая диагностика, сравнение, группировки, средние и относительные значения.

Информационная база исследования: Информационная база данных исследования была составлена на основе статистических материалов Государственной службы статистики Азербайджанской Республики. Это также извлекло выгоду из исследований в различных периодических изданиях и в глобальном Интернете.

Ограничения в исследовании: Теоретические и методологические недостатки, препятствующие исследованиям, недостаток информации и т. д.

Научная новизна исследования: заключается в выборе организационно-экономических подходов к осуществлению финансового планирования на основе бюджетирования в системе управления промышленными предприятиями. В частности, в процессе диссертационного исследования были достигнуты следующие основные результаты:

1. Создан алгоритм внедрения финансового планирования в системе управления промышленными предприятиями, который включает в себя: создание финансовой структуры и учетно-финансовой политики, разработку структуры финансовых планов и правил планирования, утверждение разработанной системы.

2. Потенциальные последствия внедрения системы финансового планирования определяются в зависимости от размера предприятия, степени диверсификации деятельности и сложности производственного цикла, а также объективных и субъективных факторов, препятствующих внедрению механизма финансового планирования в практику деловых операций промышленных предприятий..

3. Разработаны варианты технологии управления бюджетным процессом в зависимости от стратегии и соответствующего типа организационной структуры компании (линейная, функциональная, линейная функциональная, матричная).

4. Предложены программа и механизм исполнения оперативного и финансового бюджетов, консолидированные на основе текущих методов бухгалтерского учета и отчетности, а также усовершенствованный подход к выбору ключевых финансовых показателей для оценки оптимальности консолидированного бюджета компании;

5. Организационные подходы к созданию системы бюджетного контроля были разработаны путем создания центров финансовой ответственности с учетом специфики отрасли ОАО SOCAR.

Практическая значимость полученных результатов и область их применения: Практическая значимость исследования заключается в углублении методологических подходов и совершенствовании механизма финансового планирования в системе управления промышленными предприятиями. Реализация предложений по внедрению и функционированию бюджетирования позволяет компаниям повысить эффективность своей деятельности (что отражается в улучшении конечных финансовых результатов и повышении общей экономической стабильности). На основе стратегических, тактических и оперативных целей была разработана система научно обоснованных финансовых показателей для оценки оптимальности консолидированного бюджета в тесной координации деятельности подразделений с целью улучшения информационной поддержки, повышения эффективности и качества управленческих решений.

I ГЛАВА. СПЕЦИФИКА И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Сущность и тенденции развития финансового планирования в системе управления промышленным предприятием

Роль, содержание и важность финансового планирования в контексте рыночных отношений существенно меняются. Таким образом, рыночная экономика не отрицает планирование, а увеличивает спрос на него.

В настоящее время переход к рыночной экономике основан не на модели полной рыночной экономики, а на основе регулируемой модели рыночного перехода. В этой модели государство выступает в роли регулятора. То есть имущественные права предприятий, предоставленные им льготы, применимые санкции, налоги, кредиты и так далее, регулируется государством. Однако рыночная экономика также дает хозяйствующим субъектам полное производство - финансовую свободу. Однако это не означает, что как государственные предприятия, так и другие организации, работающие в других организационно-правовых формах бизнеса, не должны планировать свою деятельность (производство, продажи, финансы и т. Д.).

С переходом к рыночной экономике экономика в значительной степени регулируется макроэкономическими планами. Но этого мало. Это потому, что макроэкономические показатели являются единственным следствием предприятий. Потребность в планировании, включая финансовое планирование, возрастает. Только хорошее финансовое планирование может удовлетворить спрос на ресурсы и сохранить его финансовое состояние стабильным.

Финансовый план основан на других разделах плана экономического и социального развития. В свою очередь, разработка финансового плана окажет значительное влияние на формирование плана затрат, использование материальных и других ресурсов. При разработке финансового плана необходимо учитывать существующие производственные ресурсы, поскольку в

нем изложены цели по улучшению использования ресурсов и повышению прибыльности. Поэтому перед составлением финансового плана необходимо провести подробный анализ отчета о производственном плане и других материалов.

Планы должны включать как количественные показатели, так и меры для достижения целей. Планы включают в себя предпринимательство, конкуренцию, финансовые и валютные балансы, социальное обеспечение и так далее. должен покрыть. В то же время финансовый план предприятия должен отражать все характеристики рынка, включая конъюнктуру рынка. Предприятие должно использовать маркетинговую услугу, чтобы изучить рынок. Необходимо изучить предложение на рынке, выявить потребности потребителей. При прогнозировании цен необходимо учитывать инфляцию.

В отличие от административно-финансового периода, при переходе к рыночной экономике финансовые планы не составляются на основе вышеуказанных директив. Предприятия сами составляют свои финансовые планы. Предприятие определяет: что производить; продать кому, как и сколько производить. Финансовый план предприятия должен основываться на спросе и предложении на рынке. У компании есть только одна задача: добиться более высокой эффективности, чтобы получить больше прибыли. Это не просто материал, деньги и т. Д. Это может быть достигнуто за счет использования ресурсов экономично и эффективно. Таким образом, благодаря высококачественным производственным и финансовым планам предприятие может управлять своей производственной и финансовой деятельностью. (Б. А Ханкишиев, 2002: с.117):

Предприятия, работающие по принципу бухгалтерского учета, разрабатывают текущий финансовый план на основе точных оценок, основанных на конъюнктуре рынка. Тем не менее, предприятие должно также определить свои финансовые показатели, чтобы сделать прогноз.

Предприятия, занимающиеся производственно-коммерческой деятельностью, составляют финансовый план в виде баланса доходов и

расходов. Финансовый план предприятия - это финансовые услуги его производства, сбыта, снабжения, социальной сферы и т. Д. направления, основанные на их деятельности.

Основываясь на точных и повторяющихся оценках результатов деятельности предприятия, следует четко определить конечные результаты его деятельности (прибыль или убыток).

Перспективные, текущие и оперативные финансовые планы предприятий;

Производство. Финансовый план предприятий, занимающихся коммерческой деятельностью, составляется в четыре раздела (ежеквартально) за год. Первый раздел финансового плана, озаглавленный «Доход и денежный поток», включает в себя доход, амортизацию и другие внутренние источники дохода, а также различные виды потоков из внешних источников. Основную часть прибыли составляет прибыль от реализации товарного продукта. Балансовая прибыль предприятия включает прибыль от реализации другой продукции и непромышленных услуг. Амортизационные отчисления планируются для каждого вида или группы основных средств на балансе предприятия. Сумма амортизационных отчислений определяется путем умножения среднегодовой стоимости этих средств на соответствующую норму амортизации.

Второй раздел, «Расходы и выплаты», включает централизованные капитальные затраты, капитальный ремонт, расходы на увеличение оборота, жилищно-коммунальные услуги, обслуживание зданий и сооружений, создание новых стимулирующих фондов, - вознаграждение сотрудников за разработку и внедрение технологий, расходы на финансовую поддержку, прочие расходы и ассигнования.

Третий раздел называется «Взаимодействие с отделениями банка». В этом разделе показаны кредиты, полученные предприятием, погашение кредиты и проценты, выплаченные за использованные кредиты. На момент составления данного раздела сумма долгосрочных займов для эффективной

производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений рассчитывалась по видам.

Кредит коммерческих банков будет погашен по завершении производства и других средств. Если средств недостаточно, они будут возмещены за доходы от кредитной деятельности.(Б. А Ханкишиев,2002: с.124):

Коммерческие банки предоставляют как краткосрочные, так и долгосрочные кредиты на капитальное строительство.Использование банковских кредитов вместо бесплатного финансирования (как и прежде) повышает ответственность предприятий, требует большего обоснования экономической целесообразности расходов и более реалистичного подхода к определению реального спроса на средства и ускоряет инвестиции.

Четвертый раздел финансового плана («Взаимоотношения между бюджетными и внебюджетными фондами») состоит из 2 частей. Первая часть предприятия будет платить налоги в бюджет, например, налог на прибыль, НДС, акцизы, сборы воды, взносы и другие внебюджетные фонды.. Вторая часть четвертого раздела финансового плана описывает бюджетные ассигнования (капитальные вложения и т. Д.).При определении взаимосвязи между бюджетом рассчитывается сумма взносов (сборы на производственные фонды, фиксированное обучение, свободная прибыль, налоги) и бюджетных ассигнований в целом и по отдельным направлениям.

В настоящее время существует общий порядок распределения прибыли предприятия, который определяет характер взаимоотношений с бюджетом.

Финансовый план предприятия сбалансирован по третьему и четвертому разделам бухгалтерского баланса.

Доходы и расходы финансового плана можно суммировать следующим образом:

I «Доходы и фонды дохода» разделы включают в себя следующее:

- 1 Прибыль от реализации продукции, работ и услуг.
- 2.Прибыль от других продаж (продажа основных средств, других активов).
- 3.Запланированный внереализационный доход, в том числе:

- * доходы от участия в качестве акционера в уставном капитале других предприятий;

- * доходы от зачисления средств на депозитные счета в банках и других финансовых учреждениях;

- * доход от ценных бумаг;

- * доходы от аренды имущества.

- * Амортизационные отчисления для полного восстановления основных средств и нематериальных активов.

4. Доход от средств других предприятий.

II. «Расходы и распределение ресурсов» содержится в следующем разделе:

1. Подоходный налог (по видам налогов).

2. Распределение чистого дохода, в том числе:

- * укладка (по направлении использования);

- * для потребление (по направлении использования).

3. Долгосрочные инвестиции (по видам инвестиций), в том числе;

- * из-за амортизационных отчислений;

- * за счет других источников финансирования (по видам источников).

4. Прочие расходы.

При составлении плана особое внимание уделяется правильному расчету финансовых источников капитальных вложений. Источники финансирования по своей природе делятся на четыре группы: внутренние ресурсы для строительства, основные (промышленные) фонды, бюджетные ассигнования и долгосрочные банковские кредиты. (А. Б. Аббасов, 2005: с.117):

Потребность в капитальных вложениях должна удовлетворяться, прежде всего, за счет привлечения внутренних ресурсов для капитального строительства, амортизации основных средств и части прибыли, получаемой от основной деятельности.

Основным источником финансирования инвестиций предприятий является Фонд развития производства и Фонд социально-культурной деятельности и

жилищного строительства (вклад в строительство жилищного фонда), который направлен на техническое переоснащение существующих объектов.

В качестве источника прочих расходов и отчислений используется прибыль предприятия.

В современных условиях особое внимание уделяется определению экономически обоснованных норм оборотных средств. Это связано с тем, что установление плановых норм для отдельных статей оборотных средств обеспечивает бесперебойное и гармоничное производство..

Важнейшим вопросом при разработке финансового плана является определение размера фонда социальных выплат, фонда социально-культурной деятельности и жилищного строительства, а также фонда развития производства.

Прибыль, налоги, организация и использование оборотных средств, инвестиционная политика и т. Д. бизнес-план разрабатывается на основе других смежных вопросов.

Бизнес-план - это план развития бизнеса на следующий период (следующий и последующие годы). Этот план отражает предмет, основные идеи, стратегии, направления и географические области, ценовую политику, положение и структуру рынка, условия доставки и покупки товаров, условия транспортировки, страхования и обработки, группы товаров и услуг, которые являются предметом предпринимательской деятельности. Выявлены факторы, влияющие на увеличение (уменьшение) доходов и расходов за год.

Бизнес-план всегда вероятен и предусматривает возможность различных вариантов предпринимательской деятельности предприятия. В этом разница между технико-экономическим обоснованием и технико-экономическим обоснованием, поскольку существует сильная корреляция с конкретной технологией в технико-экономическом обосновании и конкретной проектно-сметной документацией. Бизнес - план план возможных действий на корпоративном рынке. Любая деловая информация (бизнес-стратегия, распределение прибыли, схема работы с поставщиками и субподрядчиками и т.

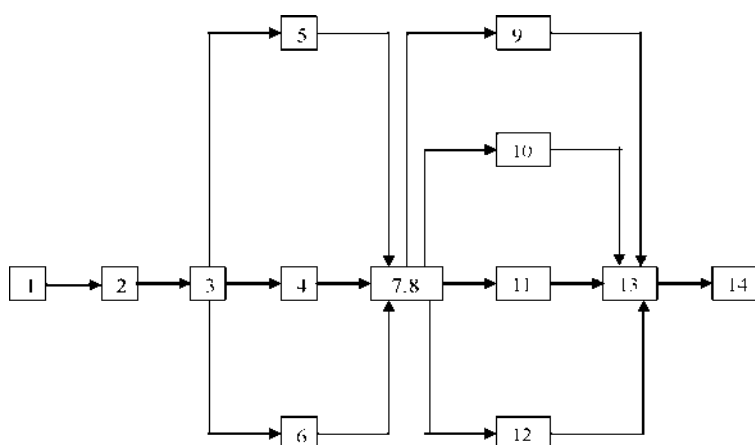
Д.) Может быть предметом обсуждения и дальнейшего анализа.

Бизнес-план всегда имеет адрес. Адрес может быть партнером, инвестором, высшим руководством или органом государственного управления. Поэтому интересы лица (физического или юридического), указанные в бизнес-плане, должны приниматься во внимание в любом случае. (Шукуров Р.Ш, 2007: с.117): Стандартный бизнес-план имеет определенную структуру и последовательность разделов. Бизнес-план состоит из следующих разделов:

Бизнес-план также включает в себя подробный инвестиционный план по расходам, исследованиям, техническому завершению продуктов и услуг и план модернизации технологии производства. Каждый раздел бизнес-плана должен иметь доступ к финансовой единице, точнее, к цифрам и информации, необходимым для расчета соответствующих позиций по финансовому положению. В целом, нет единой формы и структуры жесткого бизнес-плана.. Бизнес - идеи (производство новых видов продукции, выход на новые рынки, модернизация предприятий, разработку новых технологий производства и т.д.), а также различные бизнес - модели планирования отличается.

Например, известный экономист Ж.С.Пеликс предлагает следующую последовательность бизнес-планов (рисунок 1):

Рисунок 1: Преемственность бизнес-плана



Источник: составлено автором, 05.04.2020

1 - принятие решения о создании нового предприятия или совершенствовании существующих; 2 - анализ внутренней способности начать реализацию проекта; 3 - Выбор продукции (работ, услуг), которые будут производиться для целей проекта; 4 - изучение возможных рынков сбыта; 5 - составление прогноза продаж (для первого года - ежемесячно, для второго - ежеквартально); 6 - выбор места для производственной и коммерческой деятельности; 7 - разработка производственного плана; 8 - Разработка маркетингового плана; 9 - разработка организационного плана; 10 - выбор правовой формы будущей коммерческой деятельности; 11 - организация бухгалтерского учета; 12 - страховка; 13 - разработка финансового плана; 14 - Бизнес Резюме.

При подведении итогов проектов, в международной практике, при принятии решения о целесообразности инвестирования используется ряд обобщенных показателей, в том числе:

- * чистая приведенная стоимость;
- * рентабельность;
- * Внутренний коэффициент полезного действия;
- * период возврата капитальных вложений;
- * максимальный денежный поток;
- * норма ненадежности.

Таким образом, каждое предприятие должно, во время реализации любого нового проекта, по крайней мере, должно сбалансировать и сбалансировать свои внутренние финансовые ресурсы, ресурсы и ресурсы с целями, которые оно выберет для своей цели. В каждом конкретном случае должен быть отдельный подход к разработке бизнес-плана, который является стратегическим документом..

1.2. Проблемы, сдерживающие механизм внедрения финансового планирования на промышленных предприятиях.

При определении результатов применения финансового планирования авторы имеющихся в настоящее время плановых работ не разделяют эффекты внедрения финансового планирования в зависимости от размера предприятия, количества видов деятельности и сложности производственного цикла. Хотя такая единица кажется нам подходящей, функция и степень проявления преимуществ финансового планирования значительно различаются в зависимости от вышеуказанных характеристик, что в конечном итоге определяет актуальность применения финансового планирования в конкретной организации. В этом контексте мы прежде всего подчеркиваем общие результаты успешного осуществления финансового планирования, которые отражаются в каждой организации, независимо от ее размера и сферы деятельности.

Повышение оперативности и эффективности управления. Финансовое планирование представляет возможность подготовки к использованию будущих благоприятных условий, а также предупреждения либо минимизации последствий негативных явлений. Финансовый план устанавливает показатели эффективности, которые подлежат последующему постоянному мониторингу. В процессе контроля за выполнением плана управления финансами можно быстро получить информацию о функционировании организации и существует возможность оперативного вмешательства в производственную и коммерческую деятельность. Сравнение фактических данных с планом позволяет своевременно принять соответствующие меры для достижения желаемых результатов. Менеджеры проверяют отклонения. При выявлении значительных отклонений эффективности хозяйственно-финансовой деятельности предприятия от прогнозируемой определяются причины расхождения и принимаются меры по исправлению положения (Мусорин А.Г. 2016: с.181).

Улучшение финансовых итогов посредством управления прибытком и

затратами, более рационального распределения и использования ресурсов, оптимизации затрат и осуществления оперативного контроля постоянных и переменных расходов. В результате проведения планирования потребности в ресурсах и контроля оптимизируются затраты и минимизируются потери и нерациональные расходы, поскольку анализируются не только уже достигнутые результаты и произведенные расходы, но осуществляется предварительный контроль. Система внутренней отчетности об исполнении финансовых планов каждым центром ответственности позволяет закрепить ответственность исполнителей за перерасход ресурсов. Кроме того, процесс составления финансовых планов материальных затрат и контроля за их соблюдением представляет возможность ликвидировать расход ресурсов на выпуск неучтенной продукции и хищения. Соответственно в результате функционирования системы предварительного и оперативного контроля и анализа расхода ресурсов посредством составления финансовых планов, представления отчетности об их исполнении и своевременного проведения корректирующих мероприятий, увеличивается прибыль организации.

Улучшение платежеспособности. Составление финансового плана денежных потоков на основании консолидации операционных бюджетов позволяет предвидеть ситуацию дефицита денежных средств, при этом руководство имеет возможность заранее позаботиться о привлечении в соответствующие моменты необходимых дополнительных источников финансирования.

Повышение образовательной подготовки управляющих. Разработка финансовых планов заставляет руководителей и специалистов постоянно знакомиться с нововведениями в области финансового планирования.

Улучшение процессов коммуникации в организации. Посредством финансового планирования осуществляется доведение информации о планах высшего руководства до руководителей подразделений (отделов) с тем, чтобы они имели возможность соответствующим образом ориентировать свою деятельность. Кроме того, улучшается обмен информацией между выше- и нижестоящими руководителями, между руководителями центров ответственности и

персоналом бухгалтерии. Многочисленные исследования психологического климата, проводимые социальными психологами, показали, что очень часто члены мелких подразделений крупного предприятия оказываются довольно "замкнутыми" в рамках своей структурной единицы и слабо информированными относительно деятельности предприятия в целом. В то же время выяснено, что уровень информированности относительно предприятия в целом положительно влияет на общую атмосферу в каждом подразделении. Указанный факт объясняется тем, что осознание включенности каждого коллектива в более широкую социальную структуру создает дополнительную мотивацию в деятельности.

Авторская оценка вероятности проявления результатов внедрения финансового планирования, в зависимости от размера предприятия представлена в таблице 1. В соответствии с представленными в ней данными максимальный эффект от введения финансового планирования можно ожидать в крупных компаниях, имеющих большое число различных подразделений и отделов, которые можно квалифицировать как центры ответственности, и занимающихся несколькими направлениями деятельности (Мусорин А.Г. 2016: с.186).

Дело в том, что, как правило, крупные масштабы ведут к ослаблению координации различных подразделений и направлений деятельности, усложнению процессов информационного обмена и ухудшению коммуникаций, формализации и бюрократизации управления, особенно в условиях сильной централизации. В частности, финансовое планирование позволяет улучшить координацию деятельности в организации, повысить эффективность процессов обмена информацией, ослабить тенденцию к бюрократизации, а также повысить мотивацию руководителей ответственных центров и всего персонала за счет децентрализации управления и широкого участия менеджеров на всех уровнях в целом.

Таблица 1: Влияние внедрения финансового планирования от размеров деятельности предприятия

Результаты внедрения финансового планирования	предприятие		
	Мал	сред	круп
1. Повышение эффективности работы отдельных подразделений (центров ответственности предприятия)	0	1	2
2. Увеличение финансовых результатов по различным направлениям деятельности	1	1	2
3. Повышение зависимости между финансовыми результатами деятельности и мотивацией труда руководителей	0	1	2
4. Экономия материальных ресурсов, оптимизация затрат	2	2	2
5. Улучшение показателей финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия	2	2	2
6. Нормализация информационного потока и схемы документооборота предприятия	1	2	2
7. Повышение оперативности принятия управленческих решений	1	2	2

Условные обозначения:

0 - не проявляется или проявляется весьма слабо

1 - часто проявляется

2 - проявляется практически всегда

Источник: составлено автором, 05.04.2020

Следует отметить, что в существующей научной литературе не достаточно изучены вопросы организации финансового планирования в зависимости от размера предприятия. Отсутствие возможности выделения центров ответственности в малых предприятиях приводит к тому, что целесообразность использования в них полных систем финансового планирования значительно ниже, нежели в крупных и средних организациях. Причем в данном случае размер организации по нашему мнению целесообразнее определять не в зависимости от объемов реализации и величины авансированного капитала, а в зависимости от численности персонала и количества выделенных центров ответственности, так как чем большее число структурных подразделений в организации, тем в большей степени она нуждается в формализованной модели принятия решений и

коммуникаций, в качестве которой и может использоваться финансовый планирование. К малым организациям в соответствии с этим критерием можно отнести фирмы без структурных подразделений (отделов), которые можно квалифицировать как центры ответственности, либо с числом этих центров 2-3, к средним - с числом центров ответственности примерно от 4 до 10, к крупным - соответственно свыше 10 (Лисютина А.С. 2016:с.47).

Небольшим организациям трудно проводить полномасштабную плановую работу, так как они ограничены как в средствах, так и квалифицированных специалистах. Вместе с тем у этих фирм есть и определенные преимущества организации финансового планирования на основе бюджетирования. Внутренняя среда малых фирм более проста и предсказуема. В таких организациях также легче сплотить сотрудников вокруг целей и интересов организации, создав особый психологический климат. Как считают некоторые экономисты, поскольку внешняя среда у небольших организаций менее контролируема, и их будущее более неопределенно, эти организации, не смотря на трудности осуществления планирования, нуждаются в нем в большей степени, нежели крупные фирмы.

Следует отметить, что необходимость использования финансового планирования в текущем управлении любой фирмой обосновывается различными авторами не только в литературе по менеджменту, особенно -финансовому, но и в работах посвященных основам экономики предприятий и бизнеса, финансам, управленческому учету и контроллингу.

Мы считаем, что планирование, включая и составление финансовый планов, как вид краткосрочного финансового планирования, является важнейшей составляющей успешного функционирования любой коммерческой организации. Серьезный подход к этой функции управления создает основу для эффективной устойчивой деятельности. Менеджеры организации должны четко представлять себе потребности в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также эффект от их использования, поскольку заинтересованные в деятельности фирмы лица (собственники,

кредиторы) предъявляют определенные требования к результатам ее деятельности.

Еще один фактор, на который указывают в основном руководители предприятий - это не достаточная квалификация персонала в данной сфере деятельности, отсутствие навыков планирования на основе бюджетирования в условиях неопределенности среды.(12,93% опрошенных). Многие просто боятся планирования либо из-за отсутствия знаний и опыта в этой области, либо по причине некоторого усложнения их обязанностей из-за необходимости принимать участие в составлении планов, осуществлять постоянный оперативный контроль над ходом их выполнения, а также находить причины отклонений и разрабатывать мероприятия по их устранению (Шептиева О.Е. 2016: с.151).

В целом, планирование деятельности организаций (объема и структуры выпуска продукции, затрат, потребностей в финансовых и прочих ресурсах, прибыли) позволяет прогнозировать положение фирмы на рынке среди конкурентов, своевременно разрабатывать мероприятия по повышению эффективности деятельности, в частности - по снижению затрат. Заметим, что 89,74% опрошенных в ходе исследования специалистов организаций региона, планирующих те или иные финансовые показатели, утверждают, что планирование способствует повышению эффективности деятельности(Разумовской А., 2017:с.134)

Недоверие к формализованному (сознательно, при помощи особых методов организованному) планированию, основано на мнении, что главный фактор достижения успеха фирмы - это предпринимательский талант, умение быстро и точно ориентироваться в меняющейся текущей рыночной обстановке. Действительно, помимо формального планирования практически каждый руководитель использует так называемое "интуитивное предвидение", то есть планирование, основанное на опыте руководства, его "трезвом расчете", творческих способностях и т.п. . Причем интуитивное планирование может успешно использоваться в сочетании с формальным планированием, а в некоторых случаях оказывается и более эффективным.

Однако, в средних и крупных организациях, особенно при наличии нескольких направлений деятельности, решения не могут приниматься исключительно на основе интуиции и личных мнений многих менеджеров, имеющих порой различные представления о том, что лучше для компании, и всегда - свои личные цели и интересы. Возникает необходимость в формализации процесса принятия решений, включая предварительное определение целей и текущих задач, в координации действий различных отделов и подразделений, а также должностных лиц с тем, чтобы их деятельность способствовала достижению целей, стоящих перед всей организацией, укладывалась в рамки финансовых возможностей компании (при этом приоритет в выделении финансовых ресурсов должен отдаваться наиболее эффективным проектам и подразделениям), а также была контролируемой. При этом, во-первых, необходимо осуществление контроля не только последующего (путем оценки фактически достигнутых результатов), поскольку он является малопродуктивным, но и предварительного (путем определения целей и текущих задач, выбора действий, способствующих минимизации затрат, увеличению прибыли и укреплению финансового положения организации), во-вторых, контроль должен проводиться не с субъективных позиций отдельных вышестоящих лиц, а на более объективной основе, например, путем сравнения с финансовыми плановыми показателями.

1.3. Построение алгоритма финансового планирования на основе бюджетирования деятельности промышленного предприятия.

В нынешних условиях хозяйствования индустриальные предприятия Азербайджана вынуждены разыскивать более результативные методы контроля над результатом финансово-хозяйственной деятельности применяя весь арсенал инструментов финансового менеджмента, одним из которых является бюджетирование. Необходимо отметить, что бюджетное планирование, представляет собой процесс подготовки иных бюджетов по структурным или функциональным подразделениям организации, рассматривается как целостная система выбора тактических целей планирование на уровне организации в

рамках принятой стратегии, разработки планов развитых операций и контроля реализации этих планов, т.е. по сущности как система внутреннего финансового управления.

Основной задачей бюджетирования является рост эффективности деятельности компании на основе цель ориентации, координации всех событий, облегчающих изменения в активах и ресурсах домохозяйств, выявление рисков и снижение их уровня, а также повышение гибкости в функционировании экономического оператора. Следует отметить, что создание корпоративного бюджета является главным инструментом краткосрочного финансового планирования, выявления ресурсов и направлений использования средств. В то же время бюджет (план финансовых действий), который является методом регулирования экономики компании, обеспечивает не только управление финансами, но и гармонизацию отношений как внутри экономического субъекта, так и с внешней средой (Разумовской А., 2017:с.145).

Обобщая практический опыт разработки бюджета, Р.А. Искандаров. Отмечены четыре основных преимущества бюджетной системы:

1. ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений предприятия обеспечивает более точные показатели размера и структуры затрат по сравнению с действующими системами бухгалтерского учета, а также финансовой отчетности и, следовательно, более точную прогнозируемую величину прибыли;

2. в рамках утверждения ежемесячных бюджетов структурным подразделениям предоставляется большая независимость в расходах средств, полученных за счет экономии на бюджете заработной платы, что повышает материальную заинтересованность персонала в успешном выполнении запланированных задач;

3. минимизация количества параметров бюджетного контроля позволяет сократить непроизводительные расходы на рабочее время сотрудников финансовой службы;

4. Бюджетное планирование позволяет сэкономить деньги (деньги)

экономического оператора.

М.Х.Хасанлы отмечает следующие преимущества бюджетной системы:

- положительно влияет на мотивацию и настроение команды;
- позволяет координировать работу компании в целом;
- анализ бюджета позволяет своевременно вносить коррективы;
- позволяет учиться на опыте прошлого бюджетирования;
- Помогает улучшить процесс распределения ресурсов;
- поддерживает коммуникационные процессы, позволяет менеджерам на местном уровне понять свою роль в компании и стартапам понять «направление движения» компании, что способствует адаптации в команде;
- служит инструментом для сравнения достигнутых и требуемых результатов.

Однако система бюджетного планирования имеет свои недостатки. Э. Джонс указывает на два основных «мифа» о том, как составлять бюджет или планировать бюджет.

Согласно первому мифу, проверка выполнения сметы экономит деньги. Следует отметить, что минимизация используемых ресурсов во многом зависит от эффективности всей системы управления в компании. Если оценки не составлены правильно и не сделаны, может произойти прямо противоположное: этот метод не принесет никакой экономии, но даже побудит персонал тратить деньги в тех областях, о которых никто не подумал бы без бюджетного контроля. Фактически, контроль исполнения бюджета может вынудить менеджеров планировать больше расходов, чем фактически требуется, и меньше доходов, чем можно фактически получить, чтобы избежать обвинений в неспособности достичь своих целей. Одной из реальных проблем с контролем бюджета может быть слишком сильный акцент на суровых санкциях, с которыми сталкиваются менеджеры, если они не выполняют свои задачи. В результате сотрудники компании чрезмерно защищены, относительно легко оценивают, а затем тщательно следят за их реализацией. В этом контексте каждая статья доходов и расходов в бюджете

должна быть адекватно и объективно оценена, а система контроля не должна основываться на чрезмерно строгих дисциплинарных мерах. (Лавров Е.И., Капогузов Е.А., 2014: с.212).

Вторая проблема с планированием и контролем бюджета заключается в том, что он должен объединять, а не делить людей. Менеджеры должны понимать, что прибыль, а также денежные потоки принимаются всей компанией в целом, и для достижения этой цели требуются усилия всей команды, а также достаточные и своевременные инвестиции.

Недостатки бюджетной системы, как правило, связаны либо с уровнем когнитивного и нравственного развития сотрудников компании, составляющих бюджет, либо с уровнем функционирования финансового менеджмента, либо с возможностями технической реализации и формализации бюджетов.

Недостатки первой группы включают, в частности, различное восприятие бюджетов между разными экспертами и необходимость обеспечения высокой производительности бюджетного персонала (когнитивное развитие), а также политические интриги, влияющие на распределение ресурсов, конфликты между менеджерами и разное распространение ложной бюджетной информации. через неформальные каналы (нравственное развитие).

Следует отметить, что эти бюджетные недостатки устраняются хорошо отлаженным механизмом управления экономическим оператором.

Основным недостатком третьей группы является сложность и относительные затраты на бюджетирование (особенно бюджетирование с нуля), которое окупается значительными преимуществами бюджетной системы, такими как отражение конечной цели финансово-хозяйственной деятельности. а также экономия ограниченных ресурсов в их наиболее выгодном использовании. Следует отметить, что при хорошо отлаженном бюджетном механизме недостатки третьей группы практически полностью устранены (Хасанлы М.Х., 2006: с.114).

В целом, «слабые стороны» бизнес-системы, внедряемой в Азербайджане, связаны с тем, что большинство разработчиков скопировали западную систему

бюджетного планирования, не приспособиваясь к бизнес-среде в Азербайджане, разрабатывая отдельные разделы бюджета, которые были более заинтересованы в деятельности, более заинтересованной в экономических операторах,

В современных условиях компании не могут эффективно функционировать, если они полагаются на бюджетный процесс, который не синхронизирован с динамикой развития бизнеса. Процесс создания и координации бюджета является наиболее трудоемкой частью всего цикла планирования. В этом контексте необходимы изменения в технологии планирования, что означает более широкое использование технологии бухгалтерского учета (составление бюджета на уровне учета), а также применение согласованного метода управления бюджетом (как правило, все бюджеты получены из основного бюджета).продажи). Эти подходы позволяют получить значительный эффект только в сочетании с современным программным обеспечением.

Бюджетирование как управленческая технология вводит три составные части (ХасанлыМ.Х., 2006: с.117):

1) технология бюджетирования, включая виды и формы бюджетов, целевые показатели (система финансово-экономических показателей, на основе которых составляются бюджеты), процесс консолидации бюджетов в консолидированный бюджет организации;

2) организация бюджетного процесса, обеспечивающего создание финансовой структуры предприятия (определены центры финансовой ответственности - объекты бюджета), бюджетные регламенты, этапы бюджетного процесса, график работы, система внутренних нормативных документов (регламенты, должностные инструкции и т. Д.);

3) использование информационных технологий, которые не только позволяют разрабатывать различные сценарии для будущего финансового положения бизнес-организации, но также могут быстро собирать, обрабатывать и консолидировать фактические данные, необходимые для бюджетного

контроля. непрерывное управление, бухгалтерский учет ..

Бюджетная система представляет собой совокупность подобных элементов, как структура бюджетов, процесс создания, координации и утверждения бюджетов и мониторинга их фактического исполнения, нормативно-правовая база (стандарты, нормы, лимиты), стандартные процедуры и приспособления для принятия управленческих решений. Мы предлагаем следующий алгоритм настройки системы бюджетирования в бизнесе.

Во-первых, создание финансовой структуры, т.к. разработка модели структуры управления, позволяющей определить ответственность за реализацию бюджета и контролировать источники доходов и расходов.

Во-вторых, создание структуры бюджета, определяющей общую схему создания консолидированного бюджета для компании.

В-третьих, создается учетная и финансовая политика организации, т.е. правила ведения и консолидации бухгалтерского, модельного и оперативного учета в корреспонденции с ограничениями, вытекающими при составлении и контроле исполнения бюджета.

В-четвертых, разработка регламента планирования, который назначает процедуры планирования, мониторинга и рассмотрения причин несоблюдения бюджетов, а также текущих бюджетных корректировок.

В-пятых, утверждение бюджетной системы, которая включает в себя работу по составлению оперативного и финансового бюджетов на плановый период, выполнение сценарного анализа, корректировку системы бюджетирования в соответствии с результатами анализа ее соответствия потребностям компании.

Таким образом, исследование процесса бюджетирования, как способа управления деятельностью предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Традиционная система оперативного планирования и управления имеет недостатки, связанные с высокой трудоемкостью и длительностью процесса планирования во времени; основной упор в данной системе делается на произ-

водство, а не на сбыт; используется затратный механизм ценообразования; не делаются расчеты источников финансирования и другие недостатки.

2. По нашему мнению наиболее значимыми управленческими задачами, решаемыми с помощью бюджетирования, являются: согласование планов с целями деятельности предприятия; координирование работы отдельных подразделений предприятия в целях согласования интересов отдельных работников и всего предприятия в целом, повышение оперативности поступления информации о фактических результатах и возможность их регулирования; усиления контроля над выполнением бюджетов; отслеживание зависимости финансовых результатов с системой материального стимулирования и т.п.

3. Бюджетирование, по нашему мнению - это система согласованного правления некоторыми его подразделениями на ядре систематической обработки экономической информации в соглашениях динамично развивающегося бизнеса. Бюджетирование как управленческая технология вводит три составные части: 1) технологию бюджетирования; 2) организацию процесса бюджетирования; 3) использование информационных технологий.

Предложенный алгоритм финансового планирования на основе бюджетирования включает в себя: 1) формирование финансовой структуры; 2) создание структуры бюджетов; 3) формирование учетно-финансовой политики предприятия; 4) разработка регламента планирования; 5) апробацию системы бюджетирования.

II ГЛАВА. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.

2.1. Анализ структуризации бюджетов в системе управления промышленным предприятием.

Успех Азербайджана сегодня является результатом комплексных, конкретных и целенаправленных усилий последних нескольких лет.

Одним из основных приоритетов политики, проводимой в стране, является увеличение конкурентоспособности экономики и совершенствование ее структуры через развитие промышленности. Индустриализация является не только экономическим фактором, но также играет важную роль в социальных, научных и культурных аспектах, включая занятость населения, уровень доходов населения, урбанизация, квалифицированный персонал кадров, научных исследований и разработок.

Чтобы понять современный курс на структурную перестройку промышленности Азербайджанской Республики, связанный с привлечением крупных инвестиций, с разработкой и реализацией инвестиционных проектов, необходимо проследить тенденции последних 20 лет.

Азербайджан известен как «республика нефти» с советского периода из-за огромных запасов топлива. В 70-80-е годы в стране постепенно снижалось производство нефти в связи с ее истощением в поверхностных слоях. После приобретения независимости фактор наличия больших запасов нефти сыграл большую роль в стабилизации и экономическом развитии Азербайджана.

В 1994 году был подписан знаменательный контракт под названием «Контракт века» с нефтяными компаниями развитых стран мира. Контракт века стал началом притока зарубежных инвестиций в страну и позволил Азербайджану расширить свой финансовый потенциал в последующие годы (Həsənli M.X., 2006, с.104).

Увеличение финансовых возможностей страны, а также последующий рост иностранных инвестиций в экономику Азербайджана дали толчок к быстрому развитию национальной экономики с 2000-х годов. Первый нефтяной контракт между Государственной Нефтяной Компанией Азербайджанской Республики (ГНКАР) и 13 мировыми нефтекомпаниями мира из 8 (Азербайджан, США, Великобритания, Россия, Турция, Норвегия, Япония, Саудовская Аравия) стран о совместной разработке и долевом разделе добычи нефти т.е. «продакшн-шеринг».

Наряду с разработкой всемирно известных месторождений Азери-Чираг-Гюнешли (АЧГ) и Шах-Дениз в стране реализуется ряд других перспективных проектов, которые позволят Азербайджану на протяжении многих лет быть активным участником международных рынков нефти и газа. Страна обеспечила собственную энергетическую безопасность и экономическое развитие и стала важным игроком на энергетических рынках на региональном и глобальном уровнях.

В настоящее время при участии Азербайджана создается один из крупнейших энергетических проектов в мире - Южный газовый коридор. Коридор позволит стране увеличить поставки газа в Турцию и Грузию, а также поставлять его на европейские рынки. В то же время технические возможности коридора в будущем позволят увеличить экспорт газа в Азербайджан и обеспечить транспортировку «голубого топлива» с других месторождений.

В первом квартале 2019 года в нефтегазовый сектор Азербайджана было инвестировано 1,1 миллиарда долларов. Это на 22,5% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Наибольший объем инвестиций за квартал пришелся на март и составил 373,9 млн манатов. Несмотря на сокращение инвестиций, первый квартал этого года был достаточно продуктивным для нефтегазового сектора.

По данным Госкомстата, в январе-марте 2019 года товарная добыча сырой нефти в Азербайджане составила 9,7 миллиона тонн, что на 0,4% больше, чем за аналогичный период 2018 года. В отчетном периоде добыча товарного

природного газа в стране составила 6 млрд. Грн. кубометров (9,1 млрд кубометров), увеличившись на 36% по сравнению с январем-мартом прошлого года(socar.az).

Кроме того, в первом квартале 2019 года ГНКАР выпустила 1,85 миллиона кубометров тонн нефти и 1,56 млрд кубометров газа, что на 1,1% больше, чем в январе-марте 2018 года, а добыча газа снизилась на 0,6%.

Что касается экспорта, то в первом квартале 2019 года Азербайджан экспортировал 3,2 миллиарда кубометров газа, что на 27% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Основной причиной увеличения объема газа, экспортируемого страной и ГНКАР, является транспортировка газа с Шах-Дениз-2 (вторая фаза разработки) в Турцию через проект Южного газового коридора. На сегодняшний день по этому трубопроводу было транспортировано 1,4 миллиарда кубометров товарного газа.

За отчетный период SOCAR экспортировала около 5,8 млн. Тонн сырой нефти, что на 1,7% больше, чем в первом квартале прошлого года.

В этом году на месторождении Умид пробурена верхняя нефтяная скважина SOCAR. До 900 миллионов кубометров природного газа будет добываться ежегодно. Потенциальная добыча скважины оценивается в 2,5 миллиона кубометров газа и 400 тонн конденсата в сутки. Кроме того, были взяты образцы горных пород с глубины 5 940-6 810 метров, получены данные о температуре и давлении укладки.

В целом в первом квартале 2019 года SOCAR провела более 40,3 тысячи метров бурения, что на 0,5% меньше, чем за аналогичный период 2018 года.

Большая часть нефти и газа, добываемого в Азербайджане, приходится на месторождения АЧГ и Шахдениз. По состоянию на 1 апреля 2019 года на месторождении АЧГ добыто 481,1 млн тонн нефти. На сегодняшний день добыто 156,2 млрд кубометров газа. 6,9 млн тонн нефти, добытой в стране в первом квартале года, было добыто на АЧГ, а 3,2 тонны было экспортировано.

Дальнейшая разработка месторождений будет и впредь способствовать развитию нефтегазового сектора Азербайджана.

Кроме того, 279 миллионов тонн из 481 миллиона тонн, добытых на данный момент из блока месторождения АЧГ, составляют Азербайджанскую доходную нефть.

На сегодняшний день АЧГ добыла 481 миллион тонн нефти. На сегодняшний день из Азербайджана было экспортировано 506 миллионов тонн нефти, из которых 383 миллиона тонн было транспортировано по трубопроводу Баку-Тбилиси-Джейхан(socar.az).

Из 9,1 миллиарда кубометров, добытых в первом квартале 2019 года, 4,3 миллиарда кубометров пришлось на месторождение Шах Дениз. Кроме того, в январе-марте было добыто 1 миллион тонн конденсата. В целом на 1 апреля текущего года было добыто 104 миллиарда кубометров газа и 25,1 миллиона тонн конденсата. Было экспортировано 69,7 миллиарда кубометров газа с месторождения.

По словам министра энергетики Азербайджана Парвиза Шахбазова, к 2021 году Азербайджан увеличит добычу газа до 45 миллиардов кубометров. Разработка и развития Абшеронского, Карабахского, Умид-Бабекского и других месторождений увеличат добычу газа в ближайшие годы.

Транспортировка нефти и газа, добываемого АЧГ и Шах-Дениз, осуществляется через нефтепровод Баку-Тбилиси-Джейхан (БТД) и Южно-Кавказский газопровод Баку-Тбилиси-Эрзурум. В первом квартале 2019 года БТД перевезло 8,15 млн тонн нефти, что на 1,3% меньше, чем за аналогичный период 2018 года. В отчетном периоде по трубопроводу было транспортировано 1,2 млн тонн транзитной нефти, что на 22,1% меньше, чем в первом квартале 2018 года.

Всего за январь-март по магистральным трубопроводам было транспортировано 10 005 400 тонн нефти. 81,5% отгрузок было осуществлено с использованием ВТС, и 8 150 200 тонн нефти было транспортировано по этому трубопроводу в отчетном периоде.

В январе-марте 2019 года по Южно-Кавказскому трубопроводу было транспортировано 2,61 миллиарда кубометров газа, что на 27,3% больше, чем за аналогичный период 2018 года. В Азербайджане 33,5% транспортировки газа осуществляется по Южно-Кавказскому газопроводу.

В целом по магистральным газопроводам в январе-марте 2019 года было транспортировано 7,8 млрд кубометров газа, что на 16,8% больше по сравнению с аналогичным периодом 2018 года.

Часть поступлений от этих проектов направляется в Государственный нефтяной фонд Азербайджанской Республики (ГНФАР). Общий доход ГНФАР от проекта разработки месторождения АЧГ с 2001 года по состоянию на 1 апреля 2019 года составил 140,450 млрд. долларов США. В первом квартале 2019 года этот показатель составил 2,233 миллиарда долларов. По сравнению с аналогичным периодом 2018 года доходы Фонда увеличились на 8,6%. (socar.az)

Кроме того, выручка от продажи конденсата на месторождении Шахдениз в первом квартале 2019 года составила 91 миллион долларов. Общая выручка ГНФАР от продажи газа, добытого в рамках газоконденсатного месторождения Шахдениз, составила 2,506 млрд долларов.

По итогам первого квартала впервые в истории фонда активы ГНФАР превысили 40 миллиардов долларов. Доходы бюджета фонда составили 5 960,7 миллиона манатов, а расходы бюджета - 2640,7 миллиона манатов.

В первом квартале 2019 года выручка ГНФАР от реализации нефтегазовых контрактов составила 4 605,0 млн. манатов, в том числе выручка от продажи прибыльной нефти и газа - 3 833,5 млн. манатов, премиальные выплаты - 766,4 млн. манатов, транзитная выручка. и 5,1 миллиона манатов.

Доходы от управления фондом за последний квартал составили 1 355,7 миллиона манатов.

За отчетный период 2615,0 млн. Манатов было перечислено в государственный бюджет в рамках бюджета ГНФАР на 2019 год. На реализацию мер по улучшению жизненного и социального статуса семей беженцев и вынужденных переселенцев было выделено 19,7 млн. Манатов. В

январе-марте 2019 года расходы на управление ГНФАР составили 6 миллионов манатов.

Внебюджетные расходы ГНФАР из-за разницы в обменных курсах составили 332 миллиона манатов.

По состоянию на 31 марта текущего года активы Фонда увеличились на 4,56% по сравнению с началом 2019 года (38 515,2 млн долларов США) и составили 40 273,3 млн долларов США. Увеличение активов произошло за счет доходов бюджета Фонда, включая доходы от управления активами.

Таблица 2: Выпуск основных видов продукции в сфере нефтепродуктов

Типы продуктов	Произведено в январе-марте 2019 г.	К соответствующему периоду предыдущего года %
Автомобильный бензин, тыс. Тонн	302,8	98,4
Бензин для использования в нефтехимической промышленности, тыс. Тонн	78,8	136,8
Белое нефть, тыс. Тонн	154,2	109,8
Дизельное топливо, тыс. Тонн	515,6	105,9
Мазут, тыс. Тонн	18	91,4
Смазочные масло, тыс. Тонн	4,9	94,2
Нефтяной битум, тыс. Тонн	39,4	67
Нефтяной кокс, тыс. Тонн	61,2	96,2

Источник: <http://socar.az/socar/az/activities/capital-markets/socar-bonds>

Помимо добычи нефти, Азербайджан также перерабатывает ее. Большая часть продукции экспортируется на внутренний рынок, а часть экспортируется. В первом квартале 2019 года общие затраты на производство нефтепродуктов в Азербайджане выросли на 1,4% по сравнению с январем-мартом 2018 года до 735,1 миллиона манатов.

Производство автомобильного бензина из нефтепродуктов снизилось на 1,6%, мазута на 8,6% и увеличилось производство дизельного топлива, белого масла, бензина для нефтехимической промышленности..

Добыча нефти в Азербайджане производится на Бакинском нефтеперерабатывающем заводе имени Гейдара Алиева (БНЭЗ), который находится на балансе SOCAR. За полвека переработано 300 миллионов тонн нефти. Завод производит 15 видов нефтепродуктов, часть из которых экспортируется. SOCAR экспортировала около 200 тысяч тонн дизельного топлива в первом квартале 2019 года. По словам Давида Мамедова, вице-президента по переработке, за отчетный период было экспортировано 8000 сжиженного газа. В настоящее время дизельное топливо и сжиженный газ экспортируются в БНЭЗ. Другие продукты ориентированы на внутренний рынок. Сжиженный газ поставляется в Грузию, Иран, Пакистан и Афганистан, а дизельное топливо - в Грузию и Черноморский регион.

Экспорт нефти и нефтепродуктов в январе-марте 2019 года составил около 456 000 тонн, увеличившись на 10,5% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года..

Следует отметить, что ГНКАР имеет большую сеть автозаправочных станций в Грузии. В настоящее время в Грузии существует более 110 АЗС под брендом SOCAR. Доля розничного рынка компании составляет около 16%.

В 2019 году SOCAR продала в Грузии более 160 миллионов литров топлива, что на 9% больше, чем в предыдущем году. В 2018 году через автозаправочные станции в Грузии было продано более 147 миллионов литров топлива.

Высокая добыча нефти также была зафиксирована в первом квартале 2019 года. В этот период химической промышленности, фармацевтической продукции, резиновых и пластмассовых изделий в области производства 249,7 миллиона манатов. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года выпуск резиновых и пластмассовых изделий увеличился на 59,3%, в

фармацевтической промышленности - на 44%, в химической промышленности - на 32,6%.

Производство лакокрасочной продукции увеличилось в 2 раза, пропилена - 83,5%, этилена - 20,6%, производства йода - 20,1%, производства полиэтилена - 14,2%..

Таблица 3: Производство химической продукции

Типы продуктов	Произведено в январе-марте 2019 г.	К соответствующему периоду предыдущего года%
Азот, тыс. Куб.	5 581,2	88,4
товар из него	182,9	20
Йод, тонн	47,9	120,1
Кислород, тыс. Куб.	784	80,5
товар из него	766,3	82,4
Пропилен, тыс. Тонн	29,5	183,5
товар из него	29,4	2,4 dəfə
Полиэтилен, тыс. Тонн	33,5	114,2
Этилен, тыс. Тонн	36,4	120,6
Метанол, тыс. Тонн	69	5,1 dəfə
Лакокрасочные bpltkbz	5 065,9	2 dəfə
Другие органические композиции растворители и разбавители, тонн	4 090,4	

Источник: <http://socar.az/socar/az/activities/capital-markets/socar-bonds>

Нефтегазовый сектор Азербайджана имеет очень богатую историю. Страна продолжает вносить вклад в развитие этой области на международном уровне.

Хотя страна не имеет больших объемов производства, она является активным участником процесса стабилизации цен на нефть. Проведение ОПЕК впервые в Баку в марте 2019 года является показателем ценности исторической и современной роли Азербайджана как нефтяной страны.

Азербайджан является одним из участников инициативы ОПЕК по поддержанию добычи нефти на стабильном уровне. Прошлогодние 9,8 миллиардов долларов доходов от нефти и газа подтверждают правильное решение Азербайджана присоединиться к этому процессу..(socar.az)

Новые конкурентоспособные предприятия, были созданы недавно в таких областях, как машиностроение, производство оборудования, приборостроения и производства строительных материалов, среди которых автомобильный завод в Нахчыване, тракторно-сельскохозяйственный машиностроительный завод в Гяндже, электронный в Мингячевире, завод солнечных батарей в Сумгаите, завод металлоконструкции в Гарадаге и завод керамической плитки в Гаджигабуле и т.д. составляют основы ненефтяной промышленности страны. В то же время, в последние годы были претворены важные проекты по созданию мощной оборонной промышленности где за короткое время было установлено около 50 новых производственных линий. (socar.az)

Открытие в Баку судостроительного завода, увеличение производственных мощностей Гарадагского цементного завода, строительство и ввод в эксплуатацию нового цементного завода в Газахе и Нахчыване, производство алюминия в Гяндже, а также предприятия по переработке золота и меди в Дашкесане и Гарадабее, создание Азербайджанского металлургического комбината, модернизация нефтехимической промышленности в Сумгаите создают широкие возможности для дальнейшей диверсификации ненефтяной промышленности на следующем этапе развития.

За последние 10 лет в Баку и других регионах были также введены в эксплуатацию новые предприятия текстильной промышленности (производство одежды, изделий из кожи, обуви, бумаги и картона, мебели) и других областях ненефтяной промышленности. Развитие сельского хозяйства, с одной стороны, и совершенствование инфраструктуры регионов, с другой, стимулировала создание новых конкурентоспособных предприятий в области пищевой промышленности в последние годы.(stat.gov.az)

За прошедший период были введены в эксплуатацию сахарный завод в

Имишли, завод по выпуску соли на Абшероне, завод переработки растительного масла в Сумгайыте, завод по переработке кукурузы и завод по производству глюкозы в Огузе, а также молочные, консервные и пищевые предприятия по производству продукции в разных регионах страны.

(Приложение 1)

Согласно таблице 2.1 добывающая промышленность, в особенности добыча углеводородов, по прежнему остается лидирующей среди других отраслей. Однако ненефтяные отрасли, среди которых наибольшие производственные результаты показывает пищевая, легкая промышленности и электроэнергетика, также способствуют увеличению ВВП страны за последние годы.

Создание промышленных институтов и расширение их деятельности играет исключительную роль в ускорении процесса индустриализации на сегодняшний день. В декабре 2011 года Ильхам Алиев подписал Указ, в котором были отражены основные направления развития страны в ближайшие годы:

- "О создании Сумгайитского химико-промышленного парка",
- "О создании Балаханского промышленного парка в городе Баку",
- "О подготовке Концепции развития "Азербайджан-2020: взгляд в будущее".

1. Сумгайитский Технологический Парк состоит из 17 заводов, включающих заводы по производству точной техники и электрооборудования, тяжелого машиностроения, кабельный завод, по производству пластмассовых труб, горячей оцинковки и т.д. Балаханский Промышленный Парк был построен для того, чтобы повысить социальный уровень населения, в том числе увеличить количество рабочих мест, а также для внедрения современных технологий отвечающих мировым стандартам. Балаханский технопарк специализирован на вторичной переработке бытовой техники и оказании соответствующих услуг под руководством ОАО «Чистый город» (Təmiz Şəhər).

("Azərbaycan Respublikasında regionların sosial-iqtisadi inkişafı üzrə dövlət proqramı (2014-2018 годы)"))

Рассматривая крупнейшие сектора промышленности нашей страны, необходимо отметить, что за последние годы в химической промышленности разворачивается широкомасштабная реструктуризация предприятий, осуществляются проекты по созданию собственного энергопроизводства на базе установки парогенератора высокого давления. Наши заводы перешли на путь самостоятельного производства таких азотных соединений как полипропилен, толуол, этилбензол, аммиак и другие. Иностранные инвестиции играют немаловажную роль в развитии химической отрасли.

Наличие больших запасов электроэнергии позволяет развивать энергетический сектор, представленной в основном тепловыми электростанциями (82,6%), работающими на природном газе и мазуте и гидроэлектростанциями (17,4%). К числу крупных гидроэлектростанций относятся Мингечаурская, Варваринская, Шамхорская, оборудование которых значительно устарело и нуждается в обновлении. На данном этапе

предпринимаются меры по технологической модернизации имеющихся электростанций с поддержкой иностранного капитала.

Машиностроительный комплекс представлен широкой дифференциацией производимых товаров: электродвигатели, средства автомеханизации, бытовые кондиционеры, различные кабели, холодильники и другие, которые также идут на экспорт. Нефтяное машиностроение, включающее производство бурового и эксплуатационного оборудования, занимает ведущую позицию в промышленности страны. Металлургический потенциал Азербайджана представлен такими заводами, как трубопрокатный в Сумгайыте, горнообогащительный в Дашкесане по добыче железной руды, комбинат по производству окиси алюминия, т.е. глинозема (мощностью 1 млн. тонн в год) в Гяндже и Сумгайытским алюминиевым заводом (мощность которого достигает 25 тыс. тонн в год)

2. Легкая и пищевая промышленность также переходят на новый этап производства, ранее спрос на продукцию удовлетворялся в основном за счет импорта. Пищевая промышленность представлена мукомольным, консервным, хлебо-булочным производством, а также изготовлением спиртных напитков (в республике производится различные виды вин, коньяков и шампанского), рыбопереработка, чайная и табачная продукция, которая поставляется в зарубежные страны. На сегодняшний день в Азербайджане имеются широкие возможности для развития и совершенствования этих отраслей. ("Azərbaycan Respublikasında regionların sosial-iqtisadi inkişafı üzrə dövlət proqramı (2014-2018 годы)")

Основной целью национальной промышленной политики является повышение конкурентоспособности промышленности на мировом рынке. Необходимо обеспечить гибкость в регулировании тарифной политике, которая будет сопровождаться стимулирующей налоговой и таможенной средой. Помимо этого необходимо стимулировать приток инвестиций в ненефтяной сектор, обеспечить использование направляемых в промышленность государственных льготных кредитов и лизинговые возможности. Важную роль в то же время играет налаживание партнерства между государственным и частным сектором с использованием мирового опыта. (Karimov R., 2015: с.44)

2.2. Оценка моделирования организации процесса бюджетирования на промышленном предприятии.

Своевременность разработки системы бюджетирования инвестиционных проектов, выполнение запланированных мероприятий и обеспечение высокой надежности находятся в зависимости от координации действий подразделений и служб промышленных предприятий.

Функциональная и временная согласованность по достижению намеченных целей происходит через взаимодействие финансовых и операционных бюджетов с непосредственным участием в их подготовке финансово-экономических и технических служб предприятия. Причем финансовой

дирекции полномочия делегируют в процессе составления генерального (сводного) бюджета.

Бюджетирование как основа рационального использования и создания инвестиционного потенциала промышленного предприятия - это целостный процесс оценки и анализа проектов для принятия решений об их включении в инвестиционный бюджет. Задачами формирования инвестиционного бюджета являются (Бахвалов С.Ю. 2002, с. 64):

- получение управленческой информации, которая связана с влиянием планируемых инвестиций на финансовое положение предприятия, а также проведение предварительного анализа;
- получение информации о сроках и периодах осуществления капиталовложений;
- определение общего объема инвестиций;
- консолидация, обработка и сбор информации о структуре планируемых инвестиций;
- эффективное управление инвестиционными ресурсами.

В процессе исследования организационных условий составления инвестиционных бюджетов в условиях неопределенности необходимо четко представлять последовательность формирования таких важных финансовых документов на всех этапах проектного цикла. К таким этапам можно отнести:

- контролирование исполнения инвестиционного бюджета;
- утверждение и корректировка бюджета;
- предварительный анализ и формирование бюджета;
- организационное и производственное планирование;
- проведение подготовительных мероприятий.

Капитальные бюджеты по местам происхождения стоит разделять на бюджеты, которые подготовлены с участием специалистов разных уровней подразделений и управления предприятием, и бюджеты, которые спускаются сверху.

Инвестиционные бюджеты, которые предложены руководством

промышленного предприятия, имеют ряд преимуществ:

- сокращение времени, которое нужно для принятия инвестиционных решений;
- реализация преимуществ в использовании аналитических материалов и комплексной информации, которыми располагает руководство промышленного предприятия;
- повышение скоординированности и согласованности мероприятий по осуществлению долгосрочных инвестиций в направлении достижения общих целей предприятия в структурных подразделениях.

Также данные бюджеты имеют и недостатки. К ним относятся:

- сокращение творческого подхода и инициативы к выработке инвестиционных предложений у специалистов маркетинговых, технических и прочих служб промышленного предприятия;
- не учитывается в полной мере весь объем внешней и внутренней информации, которая имеется в распоряжении у менеджеров бизнес - единиц.

Инвестиционные бюджеты, которые навязаны руководству промышленного предприятия, используют:

- при реализации перепрофилировании производства, реализации инвестиционных стратегий активного роста предприятия;
- в период ухудшения финансово-экономического состояния и период осуществления мероприятий по оздоровлению предприятия;
- в сфере среднего и малого бизнеса;
- во вновь организованных предприятиях и филиалах.

Инвестиционные бюджеты, которые составлены при участии менеджеров разных уровней управления, имеют следующие преимущества:

- повышается персональная ответственность за предложенные варианты капиталовложений;
- разработкой инвестиционных предложений занимаются специалисты, которые имеют соответствующие компетенции;
- использование всей возможной информации о модернизации и

техническом совершенствовании производства.

Данные инвестиционные бюджеты имеют следующие недостатки:

- децентрализация в принятии инвестиционных решений при слабой профессиональной подготовке менеджеров может привести к созданию инвестиционного бюджета с нереальными статьями;
- требуются больше времени для обобщения соответствующей информации, а также одобрения инвестиционных решений.

Такие инвестиционные бюджеты используются:

- при сдерживании спада производства, реализации инвестиционных стратегий умеренного роста;
- при наличии высококвалифицированного персонала, который может принимать участие в подготовке инвестиционного бюджета в соответствующих службах и подразделениях промышленного предприятия, а также при наличии значительной автономности структурных подразделений;
- в крупных акционерных компаниях;
- на предприятиях, которые эффективно функционируют на рынке.

При использовании финансовых краткосрочных планов, которые подготовлены в ограниченный временной промежуток (полугодие, квартал, месяц), к концу текущего бюджетного периода наступает определенный разрыв между запланированными первоначально показателями и ориентировками на будущее. В итоге менеджерам приходится проводить большой объем работы по составлению бюджета на очередной период заново.

На практике в противоположность этому подходу можно использовать бюджеты с относительно непрерывным горизонтом планирования. При подготовке такого бюджета нужно по завершении отчетного года присоединять дополнительный период (к примеру, квартал следующего года)(Мусорин А.Г. 2016: с. 75).

Процесс одобрения и формирования инвестиционного бюджета промышленного предприятия в условиях неопределенности включает следующие стадии:

1. Формирование инвестиционных предложений исходя из инвестиционной политики промышленного предприятия.

Инвестиционные предложения обязаны соответствовать основной цели, стратегии, задачам и направлениям долгосрочного инвестирования, которые приняты в инвестиционной политике промышленного предприятия.

2. Согласование (предварительное) потребности в капитальных вложениях с величиной источников инвестиционного финансирования.

На второй стадии бюджетирования происходит анализ инвестиционной деятельности промышленного предприятия, в результате которого устанавливают соответствие намечаемых мероприятий приемлемым условиям их исполнения: по качеству денежных потоков; по сроку окупаемости инвестиций; по уровню доходности; по уровню проектного и систематического риска (Мусорин А.Г. 2016: с. 82).

3. Одобрение (начальное) индивидуальных проектов комитетом по санкционированию капитального бюджета, ранжирование инвестиционных проектов по направлениям инвестирования и значимости целей.

4. Комбинирование инвестиционных проектов в бюджете капитальных вложений, которое осуществляют: посредством отбора проектов по степени предельной стоимости капитала, окупаемости, дисконтированному уровню доходности и пр.; путем капитального нормирования; посредством их оптимизации по степени несистематического риска.

5. Представление руководству промышленного предприятия инвестиционного бюджета.

6. Одобрение (окончательное) капитального бюджета.

Последовательность составления инвестиционных бюджетов на уровне бизнес - единиц в корпоративных объединениях такова:

1. Принятие решения о целесообразности разработки инвестиционного проекта на уровне бизнес - единицы.

Информация, представленная по данному этапу, обязана включать:

- характеристика технико-экономических показателей проекта;

- аргументация выбора производственного процесса и хода его реализации;
- расчет ожидаемого денежного проекта и эффекта;
- цель осуществления инвестиционного проекта в условиях неопределенности;
- краткое описание элементов проекта.

2. Направление и процесс согласования инвестиционного проекта на рассмотрение в управляющую компанию.

3. Утверждение инвестиционного проекта в форме приказа с указанием соответствующих лиц и приложением графика инвестирования.

4. Составление плана финансирования инвестиционного проекта.

5. Подготовка заявки на финансирование утвержденного проекта на планируемый месяц.

В данной заявке указывают номенклатуру и наименование статей каждого проекта в согласовании с пунктами инвестиционного приказа. Также заявка должна содержать объем инвестиций, утвержденный на год, фактическую оплату по позициям инвестиционного проекта на отчетную дату, план оплаты на предстоящий месяц и переходящий остаток на отчетную дату (Шептиева О.Е. 2016: с. 114).

Исходя из графика инвестирования, в плане финансирования указывают источники финансирования, основными из которых являются собственные средства предприятия: средства от продажи нематериальных активов и основных фондов; чистая прибыль; амортизационные отчисления. В состав внешних источников финансирования включают: иностранные инвестиции; финансовый лизинг; облигационные займы; банковские кредиты.

Таблица 5: График инвестирования в проект строительства склада текстильной продукции на «Gilan Tekstil Parkı»

№	Наименование	Кол-	Сумма, тыс. долл.					Срок	Источник
---	--------------	------	-------------------	--	--	--	--	------	----------

		во ед.						ввода в эксп.	финансирования
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всего 2018		
1	Разработка документации проекта	-	15	-	-	-	15	-	Собственные средства
2	Закупка оборудования	12	-	40	40	-	80	Март 2018	Лизинг
3	Приобретение комплектующих	90	-	10,1	25,0	-	35	-	Банковский кредит
4	Строительные работы (подряд)	-	-	7,5	17,5	1,0	26	-	Собственные средства
5	Строительные работы (самост.)	-	-	2,5	3	2	7,5	-	-
6	Согласование рабочего проекта	-	1,5	-	-	-	1,5	-	-
7	Итого по проекту	-	16,5	60	5,5	3	5	-	-

Источник: Составлено автором, 05.04.2020

Таблица 6: Заявка на финансирование инвестиционного проекта строительства склада текстильной продукции на «Gilan Tekstil Parkı» на апрель 2018 г.

№	Наименование	План оплаты на предстоящий месяц апрель	Переходящий остаток апрель-декабрь	Фактически оплачено с начала года январь- март	Утвержденный объем инвестиций в год	Кол-во ед.
1	Согласование рабочего проекта	0,75	0,75	0,75	1,5	-
2	Строительные работы (подряд)	10,0	20,0	6,0	26,0	-
3	Приобретение	14,25	28,5	6,5	35,0	90

	комплектующих					
4	Закупка оборудования	12,5	67,5	12,5	80,0	12
5	Разработка проектной документации	5,0	10,0	5,0	15,0	-
	Итого по проекту	42,5	126,75	30,75	157,5	-

Источник: Составлено автором, 05.04.2020.

6. Рассмотрение заявки бизнес единицы на финансирование инвестиционного проекта в технической дирекции промышленного предприятия.

На шестом этапе осуществляется согласование оплаты определенных инвестиционных позиций, а также общей суммы платежей за планируемый месяц. При рассмотрении заявки осуществляется анализ исполнения бюджета отчетного и прошлого периода и определяются переходящие платежи, которые были запланированы, но не были оплачены в предыдущих месяцах.

7. Включение утвержденной заявки на финансирование инвестиционного проекта в бюджет движения финансовых средств. После утверждения технической дирекцией промышленного предприятия все расходы включают в соответствующие статьи бюджета движения финансовых средств отчетного периода. С позиции технологии бюджетирования бюджет движения финансовых средств составляется в 2-х формах:

- по центрам ответственности;
- по направлениям деятельности.

Если на промышленном предприятии выбран принцип формирования бюджета по центрам ответственности, то в разделе бюджета «Поступления финансовых средств» по реализации услуг и продукции все доходы предприятия учитывают и распределяют по основным центрам ответственности (к примеру, техническая дирекция, дирекция по логистике и закупкам, дирекция по продаже). При таком принципе создания бюджета доходы и расходы отражают по центрам возникновения затрат предприятия.

Бюджет движения финансовых средств, который сформирован по направлениям деятельности, содержит в доходной части информацию о поступлениях по финансовой, инвестиционной и текущей деятельности. В расходную часть бюджета включена информация о выбытиях по финансовой, инвестиционной и текущей деятельности, а также о расходах из прибыли предприятия. К расходам из прибыли предприятия можно отнести неустойки, пени, штрафы, благотворительную помощь, финансирование социальных мероприятий и отдельных подразделений бизнес единицы и пр.

8. Исполнение бюджета отчетного периода.

На основе счета или договора исполнитель бизнес единицы, ответственный за расходы, составляет задание на платеж, которое подписывает руководитель. Инвестиционный платеж включают в реестр платежей на планируемую дату.

Если на предприятии принята схема жесткого контролирования инвестиционной деятельности, при которой инвестиционные платежи проходят

согласование в управляющей компании, то платеж, который включен в реестр платежей, направляют в управляющую компанию на согласование. После этого бизнес единица оплачивает платеж и направляет в управляющую компанию подтверждающий документ. Бизнес единица включает суммы понесенных расходов в фактическую отчетность месяца по конкретному инвестиционному приказу и проекту. (Лисютина А.С. 2016, с. 94)

9. Составление отчетности по инвестиционной деятельности, а также ее анализ. Отчет по инвестиционным операциям - это основной отчетный документ об исполнении капитального бюджета. Отчет включает сведения о структуре и величине долгосрочных финансовых вложений и капитальных затрат за бюджетный отчетный период.

В крупных промышленных предприятиях специалисты пытаются поставить систему отчетности в таких разрезах:

- по инвестиционным проектам;
- по уровням (по предприятию в целом и по отдельным бизнес единицам);
- по периодичности составления отчета (годовая, квартальная, ежемесячная).

Ежемесячный отчет содержит информацию об оплаченных суммах в отчетном месяце нарастающим итогом с начала года и переходящем остатке на следующие периоды. Таким же образом составляется и ежеквартальный отчет. Годовой отчет составляют по такому же принципу с разбивкой платежей на двенадцать месяцев. Эта форма отчета дает возможность исследовать динамику инвестиционных затрат по месяцам, провести анализ факта исполнения годовой инвестиционной программы и определить объем инвестиционных платежей, переходящих на следующий год.

Таким образом, можно отметить, что разработка системы бюджетирования на промышленном предприятии является основой для достижения тактических и стратегических целей предприятия.

III ГЛАВА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ГОСУДАРСТВЕННАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ».

3.1. Технология бюджетирования деятельности предприятия ОАО «Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики».

Как мы уже упоминали, сегодня в процессе реформирования бюджетного процесса в Азербайджане существует необходимость перехода к новой концепции бюджетирования, и одним из важных методологических направлений совершенствования бюджетного процесса должен стать переход к бюджетированию, ориентированному на результаты. Модель бюджетирования, ориентированного на результаты, считается одной из наиболее актуальных и наиболее сфокусированных областей реформирования системы управления государственными финансами в международной практике.

Применение ориентированной на результаты модели бюджетирования, такой как стратегия процесса составления, обсуждения, принятия и изменения государственного бюджета, позволяет эффективно использовать финансовые ресурсы и радикально меняет всю концепцию управления государственными финансами. Суть этой модели заключается в том, чтобы обеспечить прямую связь между бюджетными управляющими и реализуемыми ими бюджетными программами. Бюджетирование состоит из набора программно-целевого планирования (среднесрочного и долгосрочного), исполнения бюджета и методов контроля бюджета.

С точки зрения содержания, в бюджетировании, ориентированном на результаты, можно выделить три основных элемента:

- 1) эффективное среднесрочное и долгосрочное бюджетное планирование;
- 2) программно-целевой метод распределения затрат;
- 3) система контроля эффективности бюджетных расходов.

Схема бюджетного процесса в рамках бюджетирования, ориентированного

на результаты, будет состоять из следующих четырех этапов:

- 1) стратегическое планирование (цели, стратегии, задачи),
- 2) планирование расходных программ в рамках бюджета (определение целей, задач и показателей оценки),
- 3) предоставление услуг (достижение результатов),
- 4) оценка результатов (изучение общественного мнения, анализ результатов и т. Д.).

Следует отметить, что бюджетирование, ориентированное на результаты, влияет на весь бюджетный процесс и меняет модель организации государственного управления в целом. Однако наиболее существенные изменения происходят при составлении бюджета, что связано с необходимостью организации планирования исполнения, а также распределения бюджетных средств с учетом ожидаемых и фактических результатов. Метод бюджетирования, ориентированного на результат, позволяет в полной мере реализовать принцип эффективности и результативности использования бюджетных средств при составлении проекта бюджета (“Azərbaycan Respublikasının Dövlət Büdcəsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”, Bakı 2018). Системный подход должен стать основой методологической основы для реализации концепции бюджетирования, ориентированного на результаты. Этот подход подразумевает, что система управления государственными финансами должна формировать единую целостную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов с конкретными целями. На основе системного подхода может быть разработана стратегия внедрения бюджетирования, ориентированного на результаты. Процедура применения бюджетирования, ориентированного на результаты, должна осуществляться поэтапно, с новыми процедурами формирования бюджетных расходов по всем направлениям деятельности устранение выявленных недостатков должно быть перенесено на следующий этап. Этапы стратегии бюджетирования, ориентированного на результаты, показаны на рисунке ниже (таблица 7).

Таблица 7: Этапы стратегии исполнения бюджетов, ориентированных на результаты

Строка N	Название сцены	реализация срок	Результат (нормативно- правовой акт)
1	Разработка модели бюджетирования, ориентированного на результат	1-2 недели	
2	Подготовка списка бюджетных услуг		
2.1.	Формирование перечня государственных и муниципальных услуг	1-2 месяца	
2.2	Формирование реестра государственных и муниципальных услуг	2-4 месяца	Решение об утверждении реестра
3	Ведение реестра государственных и муниципальных услуг		Положение о правилах ведения реестра
4	Разработка стандартов качества для государственных и муниципальных услуг		
4.1	Определение базовой структуры стандартов качества бюджетных услуг	1-2 недели	
4.2	Анализ нормативно-правовой базы, регулирующей предоставление бюджетных услуг (инвариализация)	1-3 месяца	
4.3	Анализ нормативно-правовой базы, регулирующей предоставление бюджетных услуг (неизменность)	Стандарт на 1-2 недели	Решение исполнительного органа
5	Мониторинг качества государственных и муниципальных услуг		
6	Экспертиза проектов в области бюджетной и налоговой политики, прогнозирование развития бюджетной ситуации		
6.1	Подготовка экспертного заключения по проекту нормативного документа в области бюджетной, налоговой и долговой политики	1-2 недели	Мнение эксперта
6.2	Сценарии развития ситуации в сфере доходов и расходов бюджета	1-2 месяца	
6.3	Разработка прогнозов и сценариев развития - внесение необходимых изменений в нормативно-правовые акты в области доходов и расходов бюджета	на протяжении всего бюджетного процесса	Решение внести изменения
6.4	Контроль за выполнением нормативно-правовых актов и соответствующих изменений, принятых в связи с бюджетом	нормативно-правовые акты во время его действия	

Источник: составлено автором, 05.04.2020

Чтобы внедрить бюджетирование, ориентированное на результаты, прежде всего необходимо следующее (“Azərbaycan Respublikasının Dövlət Büdcəsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”, Bakı 2018).

Во-первых, необходимо сформировать иерархическую систему целей, которая охватывает все уровни управления, а также четкий и измеримый продукт - результаты государственного управления, и уточнить, что подразумевается под термином «высокий уровень жизни».

Во-вторых, структура правительства должна быть ориентирована на результаты, что требует создания четких центров подотчетности за результаты посредством разделения функций «заказчик» и «подрядчик».

В-третьих, необходимо изменить порядок распределения бюджетных ресурсов. Их распределение должно основываться на конкуренции результатов с учетом реальных потребностей общества и государства.

Государственное участие в нефтегазовой отрасли в Азербайджане осуществляется через Государственную нефтяную компанию Азербайджанской Республики (ГНКАР). SOCAR является крупнейшей компанией и крупнейшим налогоплательщиком в Азербайджане. Доля налоговых платежей SOCAR в общих налоговых поступлениях государственного бюджета составляет 15%. В 2018 году на эту компанию пришлось 75,6% налогов и других обязательных платежей, полученных государственными налогоплательщиками (www.socar.az). Периодически осуществляются финансовые переводы между SOCAR и государством. Государство выделяет средства SOCAR, в основном, в форме уставного капитала, инвестиций или кредитных ассигнований, а также денежные переводы от SOCAR государству, главным образом, в форме налогов и инвестиций. Не случайно, несмотря на то, что нефтяная компания, будучи крупнейшей компанией и налогоплательщиком, в 2018 году выплатила в бюджет 1,43 миллиарда манатов, но в том же году получила больше, чем бюджет - 1,49 миллиарда манатов. В исследовании рассматриваются

финансовые отношения крупнейшей компании страны и государственной нефтяной компании с тремя институтами - правительством, Нефтяным фондом и Центральным банком. Анализ отчетов как правительства, так и SOCAR показывает, что в течение года между компанией и государством совершаются крупные переводы для различных целей. Однако у ГНКАР нет четкой системы правил, регулирующих финансовые отношения с государством. Существующие правила не отражают особый подход между учреждением, играющим особую роль в экономике страны, и государством, и практически неотличимы от отношений между государством и обычным предприятием. Единственным документом, отражающим особые отношения между ГНКАР и государством по финансовым трансфертам, является постановление Кабинета министров № 534 от 30 декабря 2016 года «Об оценках доходов и расходов крупных государственных компаний»¹. Это решение регулирует не правила фискального перевода, а процедуры подготовки, утверждения и государственного контроля сметы доходов и расходов ГНКАР с участием государства. Согласно Индексу управления природными ресурсами (ИУПР), составленному Институтом управления природными ресурсами (ИУПР), SOCAR набрала 100 из 100 возможных баллов из-за наличия правил передачи между государством и компанией. Индекс ссылается на Постановление Кабинета министров «Об оценках доходов и расходов крупных государственных компаний», принятое Кабинетом министров как правило, регулирующее финансовые отношения между ГНКАР и государственным бюджетом. Закон о бюджетной системе, который регулирует бюджетные отношения на всех уровнях в стране, не содержит положений, регулирующих финансовые отношения между государственными компаниями и государственным бюджетом. Налоговый кодекс² не определяет иной налоговый режим для государственных компаний. Вопросы, связанные с налогообложением и налоговым контролем, налоговыми и налоговыми льготами в Алатской экономической зоне, которая является единственной стороной Соглашения о разделе продукции (СРП), не

регулируются настоящим Кодексом. Например, доходы от продажи сырой нефти, произведенной в соответствии с СРП АЧГ, и конденсата, добытого в соответствии с СРП Шах Дениз, не облагаются акцизами и ценовыми маржами. В исследовании также рассматриваются финансовые отношения SOCAR с Государственным нефтяным фондом и Центральным банком. ГНКАР, главный донор Нефтяного фонда, должна обратиться к ресурсам фонда для привлечения финансовых ресурсов из-за рубежа. Нефтяной фонд принимает активное участие в финансировании деятельности SOCAR. Это финансирование обычно состоит из финансирования отдельных видов деятельности SOCAR и предоставления финансовой поддержки в рамках участия компании в проектах. В отличие от Министерства финансов и Государственного нефтяного фонда, практика финансовых переводов между Центральным банком и ГНКАР не получила широкого распространения. Согласно ответу Центрального банка на наш официальный запрос, Центральный банк предоставил ГНКАР 750 миллионов манатов в 2009 году и 472 миллиона манатов в 2014 году, то есть только вдвое (1,222 миллиона манатов) целевых кредитов (www.socar.az). Эти средства были выделены через уполномоченные банки, определенные в соответствующих распоряжениях Кабинета министров, и теперь полностью возвращаются в Центральный банк. В результате исследования, текущее состояние государственного бюджета ГНКАР, а также текущее состояние финансовых отношений с Государственным нефтяным фондом и Центральным банком выявили следующие результаты.: Финансовые ресурсы, полученные SOCAR из бюджета, превышают его выплаты в бюджет; - Правовая основа денежных переводов между компанией и государственным бюджетом основана на разовых решениях; - информация о денежных переводах между компанией и государственным бюджетом является несистематической; - Компания, которая всегда подчеркивает в своих отчетах, что она применяет системы корпоративного управления, имеет управление, которое не соответствует стандартам корпоративного управления. Учитывая все это, было бы

целесообразно предпринять следующие шаги для повышения эффективности финансовых отношений между ГНКАР и государствами, для достижения прозрачности и подотчетности: 1. Принятие соответствующих норм и правил, регулирующих финансовые потоки между SOCAR и государством 1.1. Включение положений, регулирующих бюджетные трансферты между государственным бюджетом и государственными компаниями, в Закон о бюджетной системе 1.2. Включение в Налоговый кодекс отдельного налогового режима, системы налогового контроля для компаний, работающих в горнодобывающей промышленности, в том числе государственных компаний. 2. Поправки к созданию четких и прозрачных рамок для обязательств по прозрачности и подотчетности для периодического раскрытия информации о денежных переводах между государственным бюджетом и компанией 2.1. Национальный план действий по содействию открытому правительству на 2020-2022 годы должен подчеркивать прозрачность и подотчетность компаний, работающих в добывающих отраслях, включая SOCAR. 2.2. Закон о доступе к информации должен быть изменен, чтобы включить ГНКАР в категорию владельцев информации (статья 9) и включить финансовую и операционную информацию, связанную с деятельностью компании, в список информации, которая должна быть раскрыта (статья 29). 3. Публикация отчета о проверке, проведенной Счетной палатой по государственным компаниям, в том числе ГНКАР, на веб-сайте и публикация для общественности 4. Для публичного раскрытия решения Кабинета министров Азербайджанской Республики о распределении государственных капитальных вложений ежегодно размещение на сайте e-qanun 5. Обеспечить переход организационно-правовой формы Общества из статуса существующего «государственного предприятия» в статус акционерного общества с государственным акционерным обществом с целью усиления государственного контроля за деятельностью ГНКАР. Основным акционером компании может быть Министерство экономики или Министерство энергетики.

3.2. Система ключевых финансовых индикаторов оценки оптимальности консолидированного бюджета предприятия ОАО «Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики».

Текущая консолидированная финансовая отчетность SOCAR, ее дочерних, ассоциированных и совместных предприятий и совместных операций (совместно именуемых Группой) была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными Комитетом по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

Таблица 8: Консолидированная финансовая отчетность Группы включает следующие важные дочерние компании:

Имена	Основной вид деятельности	Страна происхождения	Доля в капитале, % 2018 2017	
SOCAR Turkey Enerji A.Ş.	обработка	Турция	100%	10
Azərbaycan (AÇG) Ltd	Добыча нефти	Кайман острова	100%	1
Azərbaycan (Sah Dəniz) Ltd	Добыча газа	Кайман острова	100%	1
Caspian Drilling Company (CDC)	Буровые работы	Азербайджан	92%	9
SOCAR Energy Georgia MMC	Продажи и распространение	Грузия	76%	76
SOCAR Overseas MMC	Продажи и распространение	ОАЭ	100%	10
SOCAR Trading Holding	Продажи и распространение	Мальта	100%	10
Azərbaycan (BTC) Ltd	Продажи и распространение	Кайман острова	100%	10
Cooperative Menkent U.A.	Продажи и распространение	Королевство Нидерланд	100%	10
SOCAR Energy Holdings AG	Продажи и распространение	Швейцария	100%	10
SOCAR Energy Ukraine	Продажи и распространение	Украина	100%	10
Azərbaycan (SCP) L-tld	Продажи и распространение	Кайман острова	100%	10
SOCAR Petroleum QSC	Продажи и распространение	Азербайджан	100%	10
Bakı Gəmiqayırma Zavodu MMC	строительство	Азербайджан	70%	6
SOCAR Polimer Investments MMC	Производство химической продукции	Азербайджан	52%	57
BOS Shelf MMC	строительство	Азербайджан	90%	9

Источник: <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-financial-reports/Maliyye.hesabat.2018.pdf>

Консолидированная финансовая отчетность составлена на основе финансовой отчетности Группы и ее дочерних компаний по состоянию на 31 декабря 2018 года (www.socar.az). Важные принципы бухгалтерского учета,

использованные при подготовке текущей консолидированной финансовой отчетности, изложены ниже. Эти принципы бухгалтерского учета были применены ко всем представленным периодам. 28 февраля 2018 года Группа приобрела 100% контрольный пакет акций бизнес-единиц A1, Futură, Prönto и W&G («Австрийский бизнес»). Дочерние компании (включая компании специального назначения) - это все компании, в отношении которых Группа имеет контроль. Контроль возникает, когда Группа несет убытки в связи со своим участием в объекте инвестиций или имеет право на получение дохода и имеет возможность влиять на этот доход посредством права контроля над объектом инвестиций. В частности, Группа контролирует объект инвестиций только и только в том случае, если Группа:

- ▶ имеют право контролировать объект инвестирования (т.е. существующие права голоса позволяют управлять соответствующей деятельностью объекта инвестирования в настоящее время);
- ▶ имеет право на получение убытков или выгод от участия в объекте инвестирования; и
- ▶ Уметь использовать контроль над объектом инвестирования для влияния на доход.

Когда у Группы имеется менее большинства акций или аналогичных прав в объекте инвестиций, Группа учитывает все соответствующие факты и условия, в том числе следующие, при оценке того, имеет ли она право контролировать объект инвестиций:

- ▶ договор (соглашения) с другими правообладателями на объекте инвестирования;
- ▶ Права, вытекающие из других договорных соглашений;
- ▶ Право группового голосования и потенциальные права голоса.

Группа повторно оценивает, имею ли я право контролировать объект Инвестиции, если факты и обстоятельства указывают на то, что один или несколько из трех элементов управления указывают на изменение. Консолидация дочерней компании начинается, когда Группа приобретает

контроль над дочерней компанией, и заканчивается, когда Группа теряет контроль над дочерней компанией.

**Таблица 9: Отчет о консолидированном доходе или прочем совокупном доходе
(Суммы выражены в миллионах азербайджанских манатов)**

	Примеча	2018	2017
Доходы	28	111,198	92,571
Себестоимость продаж	29	(105,468)	(87,352)
Общая прибыль		5,730	5,219
Расходы на распространение	29	(1,190)	(864)
Общие и административные расходы	29	(1,348)	(1,267)
Основные средства и нематериальные активы			
ущерб от удаления		(15)	(26)
Социальные расходы		(105)	(125)
Затраты на разведку и оценку	29	(69)	(38)
Возмещаемый кредитный убыток	29	85	-
Прочие операционные расходы	29	(403)	(1,326)
Прочие операционные доходы	30	916	949
Прибыль от операционной деятельности		3,595	2,522
Финансовый доход	31	212	117
Финансовые расходы	32	(1,126)	(890)
Прибыли и убытки от курсовых разниц, нетто		(698)	110
Доля в финансовых результатах совместных предприятий	17	213	523
Доля в финансовых результатах зависимых предприятий	18	24	134
Прибыль до налогообложения		2,220	2,516
Расходы по подоходному налогу	33	(996)	_____ (424)
Доход за год		1,224	2,092
Прочий совокупный убыток			
Реклассификация в прибыль или убыток в последующих			
другие совокупные убытки - курсовые разницы		(241)	(620)
Реклассификация в прибыль или убыток в последующих			
другой совокупный (убыток) / доход - другой совокупный,			
рассчитывается по справедливой стоимости, отражаемой			
убыток от инвестиций		(74)	44
Прочие совокупные убытки за год, за вычетом налогов		(315)	(576)
Общий доход за год		909	1,516
Прибыль относится к:			
Акционерам группы		1,109	1,748
Неконтролирующие ставки		115	344
		1,224	2,092
Всего (убыток) / доход включает в себя:			
Акционерам группы		1,160	1,318
Неконтролирующие ставки		(251)	198
		909	1,516

Источник: <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-financial-reports/Maliyye.hesabat.2018.pdf>

Активы, обязательства, доходы и расходы дочерних компаний,

приобретенных или списанных в течение года, включены в консолидированную финансовую отчетность с даты приобретения Группой контроля и до момента ее прекращения. Инвестиции в дочернее и совместное предприятие группы! Доля: включена в финансовую отчетность в соответствии с методом долевого участия. Акция или инвестиция в совместное предприятие по методу долевого участия первоначально признается по первоначальной стоимости. После даты приобретения балансовая стоимость инвестиций корректируется для отражения изменений в доле Группы в чистых активах ассоциированной компании или совместного предприятия. Гудвилл, принадлежащий ассоциированной компании или совместному предприятию, включается в балансовую стоимость инвестиций, не амортизируется и не проверяется на предмет обесценения в индивидуальном порядке.

Отчет о прибылях и убытках отражает долю Группы в операциях дочернего или совместного предприятия. Любые изменения в SMG этих объектов инвестиций отражаются в структуре общего дохода другой Группы. Любая прибыль или убыток от продажи прямо признанной доли в капитале дочернего или совместного предприятия признается в составе прибыли или убытка как часть прибыли или убытка Группы в совместном предприятии. Нереализованные прибыли и убытки, возникающие в результате операций между группой дочерних компаний или совместным предприятием, списываются пропорционально их доле в дочернем или совместном предприятии.

Общая доля Группы в прибыли или убытке дочернего или совместного предприятия отражается в отчете о прибылях и убытках за пределами операционной прибыли и отражает прибыль или убыток дочернего или совместного предприятия после налогообложения и неконтрольную долю участия в дочернем предприятии.

Финансовая отчетность дочернего или совместного предприятия подготовлена за тот же отчетный период, что и в Группе. Там, где это

необходимо, эта финансовая отчетность корректируется для обеспечения соответствия используемой учетной политики учетной политике, принятой Группой. (За исключением исключительных случаев, суммы выражены в миллионах азербайджанских манатов)(Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Fondu'nun rəsmi saytı(01.04.2018)<http://www.oilfund.az/>).

Группа оценивает и признает оставшиеся инвестиции по справедливой стоимости после потери значительного влияния и совместного контроля над дочерним предприятием или совместным предприятием. Любая разница между справедливой стоимостью оставшихся инвестиций и выручкой от продажи дочернего или совместного предприятия после потери значительного влияния и совместного контроля признается в составе прибыли или убытка.

Инвестиции в соглашения о разделе продукции (СРП)

Деятельность Группы в определенных сегментах разведки и добычи регулируется СРП. В соответствии с условиями СРП, Группа владеет активами в соответствии со своей долей в проекте и несет ответственность за свою долю обязательств. Соответственно, Группа учитывает свои инвестиции в СРП с использованием метода нераспределенной прибыли, признавая соответствующие активы, обязательства, понесенные расходы и долю полученного дохода.

СРП - это метод добычи полезных ископаемых с использованием опыта коммерческой нефтегазовой компании. Независимо от объема конечной продукции, права собственности на минеральные ресурсы и, в большинстве случаев, законные права на все основные средства, созданные для добычи запасов, принадлежат государству. Стороны договора могут иметь право на получение только определенных затрат и согласованного процента прибыли. Они также могут получить право извлекать запасы по истечении определенного периода времени. Операционная компания - это юридическое лицо, созданное одним или несколькими подрядчиками для управления СРП.

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте,

которые не являются функциональной валютой связанной компании Группы, конвертируются в функциональную валюту этой компании на основе соответствующих обменных курсов, действующих на отчетную дату. Биржевые прибыли и убытки, возникающие в результате переоценки в функциональных валютах соответствующих компаний Группы, отражаются в составе прибыли или убытка(VəliyevZ.,2010:s. 28).

В зависимости от формы классификации финансовые инструменты отражаются по справедливой стоимости или амортизированной стоимости в будущем. Эти методы оценки описаны ниже. С тех пор, как Группа начала применять МСФО 9 «Финансовые инструменты», после 1 января 2018 года сравнительная информация не была пересчитана, и 39 будет по-прежнему предоставляться на основе Финансовых инструментов МСФО: признание и оценка. Таким образом, учетная политика согласно МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка», раскрытая в консолидированной финансовой отчетности Группы по состоянию на 31 декабря 2017 года, здесь не представлена повторно.

Справедливая стоимость - это цена, которая была бы получена во время продажи актива в обычной сделке между участниками рынка на дату оценки или уплачена за передачу обязательства. При оценке справедливой стоимости продажа актива или передача обязательства может происходить на базовом рынке актива или обязательства или, при отсутствии базового рынка, на наиболее благоприятном рынке для актива или обязательства.Группа должна иметь доступ к основному или наиболее благоприятному рынку. Справедливая стоимость актива или обязательства. Когда участники рынка оценивают актив или обязательство: они должны оцениваться с использованием допущений, которые он использует, и следует предполагать, что участники рынка преследуют свои наилучшие экономические интересы.

Группа использует методы оценки, которые соответствуют определенным условиям и располагают достаточной информацией для

оценки справедливой стоимости путем максимального использования соответствующих наблюдаемых исходных данных и минимизации использования ненаблюдаемых исходных данных.

Все активы и обязательства, справедливая стоимость которых оценивается или раскрывается в финансовой отчетности, классифицируются на основе данных с наименьшей стоимостью, которые обычно относятся к оценке справедливой стоимости в иерархии справедливой стоимости, описанной ниже:

- ▶ Уровень 1 ~ с рыночными ценами (без корректировки) на активных рынках для аналогичных активов или обязательств;

- ▶ Уровень 2 - методы оценки, которые прямо или косвенно соблюдают самый низкий уровень исходных данных, который важен для оценки справедливой стоимости;

- ▶ Уровень 3 - ненаблюдаемые методы оценки с наименьшим уровнем входных данных, которые важны для оценки справедливой стоимости.

В отношении активов и обязательств, признанных в финансовой отчетности на регулярной основе по справедливой стоимости, Группа переоценивает разделение на категории в конце каждого отчетного периода, чтобы определить, существуют ли переносы между уровнями в иерархии (на основе самых низких данных входа).

Операционные расходы - это расходы, которые напрямую связаны с приобретением, выпуском или продажей финансового инструмента. Дополнительные расходы - это расходы, которые не возникают, если транзакция не проводится. Операционные расходы включают сборы и комиссионные, выплачиваемые агентам (включая сотрудников, действующих в качестве торговых агентов), консультантам, брокерам и дилерам, платежи регуляторам и фондовым биржам, а также налоги и сборы при передаче права собственности. Задолженности или скидки по долгу, затраты на финансирование, внутренние административные расходы или расходы на

обслуживание не включаются в операционные расходы

Амортизированная стоимость представляет собой стоимость актива за вычетом возврата основной суммы, но с учетом начисленных процентов и финансовых активов за вычетом резерва на ожидаемые кредитные убытки. Начисленные проценты включают амортизацию любых премий или дисконтов по отложенным операционным расходам и суммы, уплаченной с использованием метода эффективной процентной ставки. Начисленные процентные доходы и процентные расходы, включая накопленный купонный доход и амортизированные дисконт или премию (включая отложенные комиссии, если таковые имеются), не показываются отдельно и включаются в балансовую стоимость отчета о финансовом положении.

Метод эффективной процентной ставки (ЕПС) - это метод распределения процентных доходов или расходов в течение периода для обеспечения постоянной процентной ставки (эффективной процентной ставки) на балансовую стоимость финансового инструмента. Эффективная процентная ставка - это точная ставка, по которой расчетные будущие денежные выплаты или поступления (исключая будущие доходы по кредитам) дисконтируются до балансовой стоимости финансового инструмента в течение ожидаемого срока его действия или, если применимо, в течение более короткого периода. (ZaurVəliyev 2010, s. 47)

Эффективная процентная ставка используется для дисконтирования денежных потоков по инструментам с плавающей процентной ставкой до следующей даты изменения процентной ставки, за исключением премий или других переменных, которые не определяются дисконтом или рыночной ценой, отражая кредитный спред по финансовому инструменту. Такие премии или скидки амортизируются в течение ожидаемого срока действия финансового инструмента. Значение дисконта включает в себя все комиссии, которые являются частью эффективной процентной ставки, выплачиваемой или получаемой сторонами договора.

3.3. Организационные подходы к построению системы бюджетного контроля предприятия ОАО «Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики»

Одним из главных столпов государственной независимости является экономическая сила и прогресс. Если экономический потенциал государства укрепляет его независимость, в свою очередь, создает благодатную почву для экономического развития и роста.

Сегодня Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики (ГНКАР) стала важным участником энергетических рынков, осуществляя крупные проекты и операции в различных странах в результате независимой внешней и внутренней политики нашего государства. За 24 года, прошедшие с момента подписания «Контракта века», SOCAR, местный производитель нефти в начале 1990-х годов, достиг следующего рубежа в своем развитии. Официальное открытие Южного газового коридора, одного из крупнейших промышленных проектов, было отмечено торжественными мероприятиями в Азербайджане и Турции.

Подготовленный в 1994 году под руководством общенационального лидера Гейдара Алиева «Контракт века», написанный несмотря на все внутренние и внешние препятствия, стал славной страницей новой нефтяной стратегии в нашей современной истории. Демонстрируя отличные дипломатические навыки в интенсивных переговорах с партнерами, он сыграл важную роль в подписании «Контракта века» и непосредственно руководил успешной реализацией этого рокового проекта на последующих этапах.

Будучи глобальным проектом, «Договор века» продемонстрировал миру стремление Азербайджана владеть своими природными ресурсами в качестве суверенного государства, защитить свои национальные интересы, экономические и стратегические интересы и стал важной гарантией государственной независимости. Контракт по-прежнему включен в список крупнейших соглашений в мире с точки зрения как объема запасов

углеводородов на разрабатываемых месторождениях, так и объема инвестиций. Достижения проекта Азери-Чираг-Гюнешли, взаимовыгодные производственные отношения с зарубежными партнерами дали такие сильные экономические преимущества, что в прошлом году они инициировали продление проекта до 2050 года и подписали новый контракт на более выгодных для Азербайджана условиях. (www.socar.az).

Новая эра также ставит новые задачи перед азербайджанскими нефтяниками. SOCAR уже заняла достойное место среди международных производителей нефти и газа не только в нашей стране, но и во всем регионе, и, как и другие компании в своем рейтинге, она должна постепенно трансформироваться на основе новых организационных и управленческих моделей. Этот процесс продолжается уже несколько лет и постоянно движется к логическому завершению.

Очевидно, что ГНКАР, ранее известная как крупный производитель, смогла значительно диверсифицировать свой бизнес-портфель за последние 10 лет, войти в новые сферы деятельности во всей цепочке создания стоимости нефтегазовой отрасли и добиться успеха в этих областях в короткие сроки. В основном это компоненты Южного газового коридора, который в настоящее время является объектом большого интереса в мире, и проекты в области переработки нефти и газа и химии. Независимо от типа и направления деятельности эти проекты открывают большие перспективы для ГНКАР и экономики Азербайджана. Фактически, главной причиной диверсификации нашего бизнес-портфеля и значительных инвестиций в области, которые являются относительно новыми для нашей компании, наряду с традиционными областями, была перспектива. Следует отметить, что предусмотрительность и решительность президента Ильхама Алиева сыграли ключевую роль в принятии всех этих стратегических решений.

SOCAR реализует стратегию долгосрочного планирования и устойчивого развития, чтобы обеспечить устойчивость нашей деятельности в рамках применения новых методов управления. Одна из наших главных

целей - уменьшить зависимость компании от того или иного типа продукта путем диверсификации инвестиций и инвестирования в различные области. Подходя к этой цели шаг за шагом, мы способствуем увеличению промышленной мощи и экспортного потенциала Азербайджана. В последние годы, когда цены на сырую нефть резко упали, цены на нефтепродукты стали более стабильными, что еще раз доказывает правильность нашего подхода. Положительный опыт и результаты, полученные в новых областях деятельности, заложили основу для расширения нашей деятельности в этих областях. (<https://banker.az/socar-2020-ci-il-ucun-planlarini-aciqalayib-musahib%C9%99/>).

Среди будущих целей SOCAR - строительство еще одного нефтехимического комплекса в Турции. Техничко-экономическое обоснование нового проекта планируется завершить в апреле 2019 года, а строительные работы начнутся в июне того же года. Начало производства нового нефтехимического комплекса ожидается в конце 2022 года и в начале 2023 года.

Мы планируем построить еще один химический комплекс в нашей стране. Концепция эксплуатации газоперерабатывающего завода SOCAR GPC и SOCAR Polymer, который будет построен в Гарадагском регионе, предусматривает очистку тяжелых фракций C2 + от природного газа. Очищенные фракции будут использоваться для производства высококачественных полимерных продуктов, а очищенный метан, являющийся основой природного газа, будет возвращен в экономику страны. Таким образом, завод внесет еще один вклад в развитие химической промышленности страны, превратив убытки в прибыль. Ведутся переговоры с иностранными инвесторами о новом газоперерабатывающем комплексе. Мы уже завершили начальные инженерные и проектные работы (FEED) на комплексе. Завершается работа над контрактом по смете расходов на открытую книгу (OVCE). Как только будут решены вопросы финансирования и инвестиций, проект перейдет к следующему этапу - подписанию контракта

ЕРС на проектирование, закупки и строительство. (<https://banker.az/socar-2020-ci-il-ucun-planlarini-aciqlayib-musahib%C9%99/>, 2019).

SOCAR вышла на рынок сжатого природного газа (CNG) в Азербайджане, подписав еще одно соглашение. Хотя СТГ в настоящее время является относительно недоиспользуемым топливом, мировой спрос на него быстро растет. По прогнозам, мировой спрос на СТГ к 2025 году увеличится почти в 4 раза. Это один из многообещающих проектов по расширению продаж СТГ в операционном портфеле SOCAR в ближайшие годы.

SOCAR успешно реализует программу по снижению выбросов в атмосферу в проектах, в которых участвует. За последние годы компания достигла значительных успехов в минимизации выбросов и является одной из первых компаний, присоединившихся к глобальной инициативе Всемирного банка по сокращению выбросов попутного газа до нуля к 2030 году. SOCAR сотрудничает с Глобальным партнерством Всемирного банка по сокращению выбросов газа (GGFR), по инициативе которого в мае в Баку состоялось заседание организации. Были дискуссии по учебе, близкое знакомство с высокими достижениями и возможность применения этого опыта за рубежом.

Соглашение, подписанное между Государственной нефтяной компанией Азербайджана (SOCAR) и Snam, будет способствовать дальнейшему расширению многоплановых экономических связей между Азербайджаном и Италией и принесет долгосрочные дивиденды обеим странам, создав новые перспективы для будущего сотрудничества.

С заявлением выступил Эмин Ахундзаде, эксперт по энергетике и доктор философии в области международных отношений, комментируя соглашение между SOCAR и итальянской компанией Snam 20 февраля 2020 году продвижении устойчивой энергетики. (<https://finans.az/xeber/socar-in-italiya-sirketi-ile-yeni-sazisi-serh-edildi.html>, 2019).

«Как вы знаете, одним из приоритетов в Азербайджане является увеличение доли возобновляемой энергии в производстве энергии. В

настоящее время 8% производства электроэнергии в нашей стране производится за счет альтернативных источников энергии, а остальное - за счет природного газа. В этом контексте одной из основных целей является увеличение доли возобновляемых источников энергии в производстве электроэнергии до 30% к 2030 году. Потому что с развитием альтернативных источников энергии потребление природного газа на внутреннем рынке может быть уменьшено. Таким образом, сэкономленный природный газ можно экспортировать и приносить в страну дополнительную валюту, а также использовать в качестве сырья в отечественной перерабатывающей промышленности. Хочу обратить ваше внимание, что в настоящее время основными сырьевыми потребностями SOCAR Methanol и SOCAR Karbamid являются природный газ. При переработке природного газа и производстве мочевины его стоимость увеличивается более чем вдвое.

В то же время, в соответствии с требованиями Парижского климатического соглашения, Азербайджан стремится сократить выбросы парниковых газов на 35% к 2030 году.

За первые 11 месяцев 2019 года в Азербайджане было добыто 34 миллиона тонн нефти, из которых 7 миллионов тонн пришлось на SOCAR. За отчетный период было добыто около 32 миллиардов кубометров газа, из которых 6,2 миллиарда кубометров были в активах SOCAR. В объем газа также входят показатели расхода и добычи газа, повторно накопленного в пластах. В целом добыча газа в Азербайджане за 11 месяцев выросла на 16 процентов. Что касается добычи нефти, следует отметить, что добыча снизилась на 3% по сравнению с прошлым годом. Эта цифра обусловлена естественным снижением добычи на блоке Азери-Чираг-Гюнешли. В то же время ГНКАР удалось стабилизировать уровень добычи нефти непосредственно на месторождениях, разрабатываемых компанией.

В прошлом году SOCAR подписала 400 спотовых соглашений о продаже нефти из Азербайджана, и большинство контрактов на поставку нефти и газа были заключены на краткосрочной основе. В 2019 году вьетнамская

государственная нефтеперерабатывающая и нефтехимическая компания Binh Son Refining and Petrochemical Co. подписала соглашение с SOCAR о покупке 5 миллионов баррелей (700 миллионов тонн нефти) Azeri Light в первой половине 2020 года.. Кроме того, в прошлом году SOCAR подписала соглашение с индийскими компаниями, такими как IndianOilCorporation и BharatPetroleum, на поставку одного миллиона баррелей нефти в месяц сроком на один год. Соглашение истекает в этом году, но, как ожидается, будет продлено.

В прошлом году количество АЗС SOCAR в Азербайджане достигло 30. В ближайшее время в Грузии будет запущена еще одна АЗС, в результате чего количество АЗС, работающих в Грузии под брендом SOCAR, достигнет 115. Количество АЗС SOCAR в Румынии достигло 43 (две новые станции), а в Украине - 62 (одна новая станция).

На сегодняшний день в Австрии и Швейцарии насчитывается 266 автозаправочных станций под брендом SOCAR, а в прошлом году в этих странах было добавлено 6 новых.

Большинство из них являются нашей собственностью, а некоторые - не собственностью ГНКАР, а франшизой. Терминалы сжатого природного газа также работают в нашей стране.

В прошлом году в сотрудничестве с TOTAL было завершено бурение основной скважины на месторождении Апшерон. Он будет использоваться для производства в поле в будущем. Скважина состоит из двух корпусов, первое из которых предназначено для оценки потенциала Апшеронского месторождения. Глубина этого тела составляет 7 411 метров. Он был пробурен на полупогружной буровой установке имени Гейдара Алиева. Этот колодец был самым глубоким в Каспийском море. Глубина второго корпуса составляет 6,8 тысячи метров. Бурение было завершено в октябре прошлого года. В настоящее время SOCAR готовится начать добычу газа и конденсата на Апшеронском месторождении.. Первый продукт планируется получить в 2021 году, после строительства инфраструктуры, коммуникаций, платформ и

погрузочной станции на Нефтяных Камнях. Продукт будет транспортироваться на нефтяные вышки, а затем на берег к терминалу.

После оценочного бурения на карабахском месторождении полупогружная буровая установка «Дада Горгуд» будет отправлена на перспективную структуру Айпара, где бурение оценочной скважины будет продолжаться в течение двух месяцев.

Некоторое время назад на карабахское месторождение была доставлена полупогружная буровая установка. Оценка бурения здесь займет около двух месяцев. Цель состоит в том, чтобы определить потенциал месторождения, а также объем нефти и газа.

По предварительным данным, карабахское месторождение может быть богато нефтью. Месторождение может быть оборудовано платформой для добычи нефти и газа. К 2021 году планируется закупать продукцию через эту платформу. Что касается других месторождений, то в последние месяцы прошлого года были проведены сейсморазведочные работы в районе блока Ашрафи-Дан ульдузу-Айпара. В связи с тем, что месторождения Ашрафи и Дан Улдузу находятся близко к месторождению Карабах, а месторождение Айпара находится далеко, для этой структуры потребовался особый подход. Проведены 2D и 3D исследования, и скоро начнутся обработка и анализ данных. ([https:// socar-2020-ci-il-ucun-planlarini-aciqlayib-musahib%C9%99](https://socar-2020-ci-il-ucun-planlarini-aciqlayib-musahib%C9%99)).

В прошлом году в нефтехимический комплекс Petkim в Турции было инвестировано 120 миллионов долларов. Чтобы модернизировать и повысить эффективность производства, Petkim запустила специальную программу под названием Petkim Benim. Это предполагает более интенсивное участие работников завода в управлении, и они вносят предложения по повышению эффективности работы. Предложения сотрудников были проанализированы и отобраны наиболее перспективные. В результате было инвестировано 5 миллионов долларов, что привело к общим инвестициям в 120 миллионов долларов. Эти инвестиции положительно отразились на работе комплекса и принесли дополнительный доход. Программа продолжается сегодня.

Сегодня SOCAR параллельно реализует два проекта модернизации - Бакинский нефтеперерабатывающий завод имени Гейдара Алиева и Этилен-полиэтиленовый завод Производственного объединения “Азерхимья” в Сумгаите. Эти предприятия взаимосвязаны. Бакинский нефтеперерабатывающий завод имени Гейдара Алиева поставляет “Азерхимья” продукты переходного периода на следующий период переработки. В планы модернизации Бакинского нефтеперерабатывающего завода входит строительство нового объекта, а также замена существующих мощностей на совершенно новые. В 2021-2022 годах будет возможно производить дизельное топливо по стандарту Евро-5. Качество топлива улучшится, выбросы уменьшатся, и, следовательно, улучшится экологическая ситуация в стране.

Бакинский нефтеперерабатывающий завод имени Гейдара Алиева сможет перерабатывать 7,5 млн. Тонн нефти вместо нынешних 6 млн. Тонн. В октябре 2018 года были введены в эксплуатацию новый битумный завод и терминал для транспортировки сжиженного природного газа. Таким образом, первый этап модернизации завода завершен. Второй и третий этапы включают производство дизельного топлива и бензина по стандарту Евро-5 соответственно.

В первом квартале 2020 года планируется завершить модернизацию этилен-полиэтиленового завода производственного объединения “Азерхимья”. Цель этого проекта - увеличить объемы производства примерно в 3 раза - с 60 тыс. Тонн до 175 тыс. Тонн, обеспечить сырьевой комплекс комбината SOCAR Polymer на постоянной основе. Проект модернизации реализуется подрядчиком SOCAR-KBR, а также субподрядчиками AzFen и Ustay.

Одним словом, ГНКАР в рамках своих проектов вносит значительный вклад в устойчивое развитие экономики страны. Все эти успехи тесно связаны с именем президента Ильхама Алиева. Именно во время его руководства республикой ГНКАР вступила в новый этап развития, наряду с

проведением серьезных реформ во всех сферах своей деятельности, а также в областях деятельности. Дальновидный стратегический курс господина Президента и поставленные перед нами задачи подняли SOCAR на уровень мирового бренда. Эти успехи также связаны с самоотверженной работой, богатым опытом и профессионализмом азербайджанских нефтяников. Хотя добыча нефти и газа является сложной и ответственной задачей, именно в этом году мы, азербайджанские нефтяники, достигли празднования выполнения наших задач и обязательств, создания крупных и многочисленных проектов. Завершение ГНКАР крупных проектов в этом году, что имеет решающее значение для ГНКАР и Азербайджана, является не конечной точкой нашего развития, а переломным моментом. Это открывает новые горизонты для нас. Поэтому самая важная задача, стоящая сегодня перед ГНКАР, - это заложить фундамент для новых проектов, которые еще не завершены.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Совершенствование финансового планирования в настоящее время является одной из неотложных задач, которые способствуют оптимизации системы управления с целью улучшения результатов деятельности компании и укрепления ее финансового положения. Финансовое планирование является важной частью внутреннего планирования. Потребность в развитии рынка не только снижается, но и растет. Это связано с тем, что сама компания несет ответственность за все негативные последствия своей деятельности и достигает эффективности, прибыльности и высоких доходов в интересах своих интересов. Правильно организованное финансовое планирование помогает компании занять новые позиции на рынке, разрабатывать концепции производства новых продуктов и услуг и выбирать рациональные методы их реализации. Низкий уровень применения финансового планирования на практике в основном связан с недостаточным уровнем развития теоретических аспектов и методического обеспечения этого процесса.

В рамках диссертационного исследования мы разработали ряд вопросов, связанных с улучшением финансового планирования компании на основе бюджетирования. Что касается совершенствования разработки теоретических и методологических аспектов, были достигнуты следующие результаты:

1. Финансовое планирование играет важную роль в системе управления компанией, его необходимость обусловлена тем, что нормальная, непрерывная работа компании невозможна без наличия определенных размеров финансовых ресурсов, которые следует постоянно тратить на приобретение сырья, материалов, других ценностей, уплату налогов, другие финансовые обязательства перед поставщиками, клиентами и т. д. Необходимо предвидеть движение этих средств, планировать получение ресурсов и их наиболее целесообразное распределение. В рыночных условиях, когда непрерывность производства, его конечные результаты, избежание банкротства во многом зависят от финансовых возможностей предприятия, организация финансового

планирования имеет особое значение. Его основная цель - определить эффективность каждой бизнес и финансовой операции, рассчитать расчетные денежные средства (по времени) и их наиболее выгодное распределение с точки зрения интересов компании.

2. Сформулированы концептуальные основы финансового планирования промышленных предприятий в современных российских условиях. Для успешной организации финансового планирования в компании необходимы четыре компонента: аналитическая единица (компания должна иметь адекватную методологическую и методологическую базу для разработки, мониторинга и анализа реализации комплекса финансовых планов), информационный блок (необходима внутренняя информация о деятельности компании), организационная единица (процесс финансового планирования осуществляется через подходящую организационную структуру и систему управления) и программно-аппаратный блок (программное и аппаратное обеспечение, используемое в процессе финансового планирования и контроля).

В отечественной литературе пять этапов планирования: 1) стратегический; 2) перспективный; 3) бизнес-планирование (совмещает перспективное и текущее планирование); 4) текущая (бюджетирование); 5) оперативное финансовое планирование.

3. Эффект от внедрения финансового планирования зависит от размера компании, количества видов деятельности и сложности производственного цикла. Наиболее распространенными результатами успешного финансового планирования являются: повышение эффективности и результативности управления; Улучшение финансовых результатов за счет управления прибылью и расходами; улучшение платежеспособности; повысить уровень подготовки менеджеров в сфере образования и повысить мотивацию сотрудников; координация деятельности отдельных подразделений и совершенствование коммуникационных процессов в организации.

Максимальный эффект от внедрения финансового планирования, как правило, можно ожидать в крупных компаниях с большим количеством

различных отделов и отделов, которые можно квалифицировать как центры ответственности и которые работают в нескольких областях деятельности. Путем децентрализации управления и широкого участия менеджеров на всех уровнях управления в финансовом планировании они улучшают координацию деятельности в организации, повышают эффективность процессов обмена информацией, ослабляют склонность к бюрократизации, а также повышают мотивацию ответственных центров и всех сотрудников на всем протяжении.

Алгоритм настройки бюджетной системы в компании включает в себя: создание финансовой структуры, создание бюджетной структуры, создание корпоративной учетной политики, разработку регламента планирования, внедрение системы бюджетирования.

Разработанная нами бюджетная система для ОАО «ГНКАР» позволяет сделать следующие выводы:

- Структурные изменения характеризуются улучшением финансовой устойчивости и усилением финансовой независимости, в том числе за счет накопленной части собственных ресурсов - это положительная тенденция.

- Расчет коэффициентов ликвидности указывает на нарушение структурной взаимосвязи между активами и обязательствами. Краткосрочный долг компании недостаточно покрыт краткосрочными активами, что может привести к нарушению своевременной оплаты причитающихся счетов. Однако следует отметить, что общая платежеспособность компании в некоторой степени возросла, о чем свидетельствует расчет абсолютных и сложных коэффициентов ликвидности.

- Положительным моментом в консолидированном бюджете доходов и расходов предприятия является планируемый рост финансовых результатов хозяйственной деятельности. Этот факт в основном связан с растущим ростом выручки компании по сравнению с увеличением затрат. Результатом улучшения финансовых результатов является увеличение показателей бизнеса и прибыльности компании.

4. На наш взгляд, наиболее эффективной формой контроля является его организация в центрах финансовой ответственности во главе с менеджером, который несет ответственность за результаты своей работы. Финансовая структура обычно различает четыре типа центров финансовой ответственности: затраты, доходы, прибыль и инвестиции. Для того, чтобы контролировать исполнение бюджета, мы рекомендуем использовать двухуровневую систему этого контроля. Нижним уровнем является контроль за исполнением бюджетов центров финансовой ответственности, осуществляемых экономическими службами этих подразделений. В то же время консолидированный бюджет и его функциональный бюджет контролируются. Верхний уровень - это контроль за исполнением бюджетов всех центров финансовой ответственности (включая контроль за их бюджетами, которые формируют их в соответствии с статьями затрат), осуществляемыми финансово-экономической службой предприятия и ее бухгалтерским учетом. Мы протестировали эту систему управления в отношении организационной структуры ОАО SOCAR.

Исходя из изучения системы корпоративного финансового планирования в современных условиях экономики Азербайджана, мы поэтому предлагаем ее совершенствование путем введения бюджетирования и развитой бюджетной системы, а также организации контроля за их выполнением центрами финансовой ответственности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На азербайджанском языке

1. Azərbaycan Respublikasında regionların sosial-iqtisadi inkişafı üzrə dövlət proqramı (2014-2018)
2. Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafına dair (2015-2020-ci illər) üçün DÖVLƏT PROQRAMI 7.
3. “Azərbaycan Respublikasının Dövlət Büdcəsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”, Bakı 2018.
4. “Azərbaycan Respublikasının 2016-cı il Dövlət Büdcəsi haqqında qanunu
5. “Azərbaycan Respublikasının 2017-ci il Dövlət Büdcəsi haqqında qanunu
6. “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il Dövlət Büdcəsi haqqında qanunu
7. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Fondunun rəsmi saytı (01.04.2018) <http://www.oilfund.az/>
8. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 1 sentyabr tarixli "Azərbaycan Respublikasında turizmin inkişafı ilə bağlı əlavə tədbirlər haqqında" fərmanı
9. Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi tərəqqi Dövlət Proqramı'na 2014-2018-ci illər, 25 fevral 2014
10. Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi, 2016
11. Dünya İqtisadi Forumu, “İnsan Kapitalı Hesabatı 2015” (30.03.2018) <https://www.weforum.org/>
12. Zaur Vəliyev 2010 Büdcə: nəzəriyyə və praktika Bakı,. Səh.527

На английском языке

1. Chang H. J. (2013). The Political Economy of Industrial Policy. St Martins's Press..
2. Christian S., (2016). «Industrial policy in the United States».
3. Cornell University «Global Innovation Index 2017 Innovation Feeding the World»
4. Aliyev I “Azerbaijan's economic priorities for 2017”
5. IRFS London 2016; Principles of Accounting, Shaum's outlines, Joel Lerner, 7th edition(main textbook), 397 pages; F3 ACCA, Emile Woolf, 479 pages(additional)
6. Karimov R., (2015) Development of Non-Oil Sector in Azerbaijan: Tendencies and Opportunities,.

На русском языке

1. Арастун Мехтиев(2014 г). «О нефтяной стратегии Азербайджана».
2. Атакишиев М.С. (2010) «Микро и макроэкономика», Баку, «Образование» - 500 стр.
3. Дорнбуш Р., Фишер С. и Старс Р. (2015) «Макроэкономика» - 637 стр.
4. Закон Азербайджанской Республики «О бухгалтерском учете» с изменениями и дополнениями.-Баку,(2004)
5. Концептуальные основы представления финансовых отчетов(2018)
6. Лавров Е.И., Капогузов Е.А. (2014) “Экономический рост теории и проблемы”.-214 стр.
7. Лисютина А.С. (2016) Проблемы и пути совершенствования финансового планирования на российских предприятиях в современных экономических условиях // Евразийский научный журнал,. № 10. С. 1-3.
- 10.Международные стандарты финансовой отчетности

8. Международные стандарты финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (ред. От 02.04.2013)
9. Международные стандарты финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» (ред,от 07.05.2013)
10. Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS) 1 «Первое применение международных стандартов финансовой отчетности»
11. Мусорин А.Г. (2016) Проблемы организации эффективной системы финансового планирования // Научно-методический электронный журнал «Концепт»,. Т. 6. стр.181-185.
12. Новый План Счетов бухгалтерского учета// Баку,(2017)
13. Налоговый Кодекс Азербайджанской Республики(с изменениями и дополнениями)
14. «Промышленность Азербайджана» Статистический сборник Госкомстата Азербайджанской Республики. Баку, «Сада», (2013 г)
15. Правила представления и публикации коммерческими организациями финансовых отчетов и консолидированной отчетности// Баку,(2010)
16. Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие / [Е.А. Разумовская, М.С. Шуклин, В.И. Баженова Е.С. Панфилова; под общ. ред. Е.А. Разумовской(2017). М-во образования и науки Рос. Федерацию Урал. федер. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та., 284 стр.
17. Шептиева О.Е. (2016) Совершенствование системы финансового планирования на предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук.,. № 2-3. стр.148-152.

Интернет ресурсы

1. www.cbar.gov.az - Центрального Банка Азербайджанской Республики
2. www.maliyye.gov.az - Министерства Финансов Азербайджанской Республики

3. www.stat.gov.az - Государственного комитета по статистике Азербайджанской Республики
4. www.fimsa.az - Палаты Финансового Надзора Азербайджанской Республики
5. www.sai.gov.az - Счетной палаты Азербайджанской Республики
6. www.weforum.org - Всемирного экономического форума
7. www.oilfund.az- Нефтяного фонда Азербайджанской Республики
8. www.socar.az- Государственной нефтяной компании Азербайджанской Республики
9. <https://finans.az/xeber/socar-in-italiya-sirketi-ile-yeni-sazisi-serh-edildi.html>
10. <https://socar-2020-ci-il-ucun-planlarini-aciqlayib-musahib%C9%99/>
11. <http://socar.az/socar/az/company/production-sharing-agreements-onshore/balakhany-and-other-fields>
12. <http://socar.az/socar/az/activities/capital-markets/socar-bonds>
13. <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-financial-reports/Maliyye.hesabat.2018.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

**Таблица 4: Отраслевая структура промышленного производства
(в процентах к итогу)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Вся индустрия	100	100	100	100	100	100
Горнодобывающая промышленность	68,5	62,1	65,6	70,3	73,3	65.5
Добыча сырой нефти и природного газа	65,3	55,8	58,4	61,1	65,9	96.1
Добыча металлических руд	0,3	0,5	0,4	0,6	0,6	0.8
Добыча камня, песка, гравия, соли и других продуктов горнодобывающей промышленности	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	0.1
Оказание услуг горнодобывающей промышленности	2,8	5,7	6,7	8,4	6,8	7.2
Перерабатывающая промышленность	25,1	29,9	27,6	24,4	21,9	20.5
Производство продуктов питания	7,2	8,7	9,2	7,5	6,3	5.6
производство напитков	0,6	0,8	0,5	0,7	0,7	0.8
Табачная продукция	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3	0.1
Ткацкая промышленность	0,2	0,1	0,2	0,3	0,4	0.6
Производство одежды	0,1	0,2	0,4	0,5	0,3	0.1
Производство кожи и кожаных изделий, обуви	0,1	0,05	0,04	0,05	0,1	0.04
Деревообработка и производство изделий из дерева	0,3	0,1	0,1	0,2	0,3	0.3
Производство бумаги и картона	0,2	0,2	0,1	0,1	0,3	0.4
Полиграфическая деятельность	0,2	0,3	0,1	0,3	0,3	0.1
Производство нефтепродуктов	8,9	9,4	7,7	6,4	5,9	7.7
Химическая промышленность	0,9	1,2	1,3	1,4	1,2	1.5
Производство фармацевтической продукции	0,01	0,02	0,1	0,01	0,02	0
Производство резиновых и пластмассовых изделий	0,5	0,4	0,9	0,9	0,8	0.8
Производство строительных материалов	1,7	1,8	1,5	1,8	1,6	1.9
Металлургическая промышленность	0,8	0,9	0,8	1,3	1,4	2.2
Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	0,6	0,8	0,6	0,9	0,6	0.4
Производство компьютерной и другой электронной техники	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	0.4
Производство электрооборудования	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5	0.6
Производство машин и оборудования	0,8	0,9	0,6	0,6	0,5	0.8

Производство автомобилей и прицепов	0,3	0,4	0,5	0,2	0,2	0,4
Производство других транспортных средств	0,05	0,05	0,04	0,04	0	0,06
Производство мебели	0,2	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1
Производство ювелирных изделий, музыкальных инструментов, спортивного и медицинского оборудования	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Монтаж и ремонт машин и оборудования	0,8	2,6	2,2	1,2	0,7	2,4
Производство, распределение и поставка электроэнергии, газа и пара	5,8	7,2	6	4,7	4,2	4,3
Водоснабжение, обработка и очистка отходов	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	0,8

Источник: <http://socar.az/socar/az/company/production-sharing-agreements-onshore/balakhany-and-other-fields>

Список таблиц

Таблица 1: Влияние внедрения финансового планирования от размеров деятельности предприятия.....	24
Таблица 2: Выпуск основных видов продукции в сфере нефтепродуктов.....	39
Таблица 3: Производство химической продукции.....	41
Таблица 4: Отраслевая структура промышленного производства.....	87
Таблица 5: График инвестирования в проект строительства склада текстильной продукции на «GilanTekstilParkı».....	51
Таблица 6: Заявка на финансирование инвестиционного проекта строительства склада текстильной продукции на «GilanTekstilParkı» на апрель 2018 г.....	52
Таблица 7: Этапы стратегии исполнения бюджетов, ориентированных на результаты.....	57
Таблица 8: Консолидированная финансовая отчетность Группы включает следующие важные дочерние компании.....	62
Таблица 9: Отчет о консолидированном доходе или прочем совокупном доходе.....	64

Список рисунков

Рисунок 1: Преемственность бизнес-плана.....	19
--	----