

Осербайулы С.,
Адамбекова Г.К.

**Планирование процесса
бюджетирования в компаниях
холдингового типа**

Особенностью процесса бюджетирования для холдингов в условиях индустриально-инновационного развития экономики в Казахстане является координация основных сторон деятельности отдельных бизнес-единиц, которые различаются по структуре и направлению хозяйственной деятельности, для достижения финансовых результатов самого холдинга. В целом, создание системы бюджетирования можно рассматривать как специфический подход к сочетанию учета, контроля, анализа, регулирования, а также планирования деятельности холдинга. В статье также рассмотрены место и роль системы бюджетирования в холдинговых структурах. Дана классификация методов бюджетирования и анализируются сложности каждого этапа постановки системы бюджетирования в условиях инновационного развития экономики.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, холдинг, инновационное развитие, система бюджетирования, индустриально-инновационное развитие.

Oserbayuly S.,
Adambekova G.K.

**Planning budgeting process in
the companies of holding type**

A feature of the budgeting process for the holdings in terms of industrial and innovative development of the economy in Kazakhstan, is the coordination of the basic aspects of the activities of individual business units, which differ in structure and direction of economic activity, to achieve the financial results of the holding company. In general, a system of budgeting can be regarded as a specific approach to the combination of accounting, control, analysis, management, and planning activities of the holding. The article also discussed the role and place of the budgeting system in holding structures. The classification of budgeting methods and analyzes the complexity of each stage of budgeting system in terms of innovative development of the economy.

Key words: budgeting, planning, holding, innovation development, budgeting system, industrial and innovative development.

Осербайулы С.,
Адамбекова Г.К.

**Холдингтік типтегі
компанияларды
бюджеттендіру үрдісін
жоспарлау**

Қазақстан экономикасының индустриялы-инновациялық даму жағдайында холдингті бюджетінің ерекшелігі, тұтас холдинг шаруашылық әрекетіндегі, табыс үшін құрылым мен бағыт бойынша өзгешеленген жеке кәсіпкерлік-бірліктердің қызметтерінің негізгі тараптарын үйлестіру арқылы қаржылық нәтижеге қол жеткізу болып табылады. Жүйелер жасау, есепке алу, бақылау, талдау, реттеу арқылы холдингтің ерекше қызметтерін жоспарлайды. Сондай-ақ, мақалада инновациялық даму жағдайында холдингтік құрылымдарда бюджеттендіру жүйесінің орны және рөлі қарастырылған. Бюджеттендіру әдістерінің классификациясы, бюджеттендіру жүйесінің әрбір кезеңдерінің күрделі мәселелері қарастырылған.

Түйін сөздер: бюджеттеу, жоспарлау, холдинг, инновациялық даму, бюджеттеу жүйесі, индустриялық-инновациялық даму.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИЯХ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

Бюджетирование – это инструмент современного руководителя, направленный на повышение эффективности управления предприятием. Поэтому суть внедрения процесса бюджетирования заключается в усилении финансово-экономической деятельности и финансовой устойчивости компаний путем координации работы всех структурных подразделений и центров ответственности на достижение конечного, количественно и качественно определенного результата.

Одной из сложных задач постановки комплекса бюджетирования в компаниях холдингового типа является построение адекватной архитектуры бюджетной системы, которая позволяет топ-менеджерам получить объективную информацию по всем подразделениям холдинга.

Холдинг – это группа коммерческих компаний, которая состоит из главной (управляющей) компании, обладающей контрольным пакетом акций, и дочерних компаний. Управляющие компании могут выполнять как управленческие, так и хозяйственные и производственные функции, а дочерние компании выполняют хозяйственные и производственные функции. Их действия определяются управляющей компанией, в соответствии с заключенным договором [1].

При организации процесса бюджетирования в крупных холдинговых компаниях возникает множество проблем, где приходится сводить воедино систему учета юридически обособленных компаний, учитывать отраслевые особенности, специфику производственной деятельности и других сопутствующих факторов, что требует исследования.

Вкратце остановимся на изучении наиболее ярких и типичных проблем, возникающих при разработке и внедрении бюджетной системы холдингов в условиях инновационного развития экономики. В процессе бюджетирования компаний холдингового типа должны быть решены следующие важнейшие задачи:

- комплексный охват всех направлений деятельности компаний, входящих в состав холдинга;
- формализация технологии ведения учета;
- прозрачность отчетной информации;
- достижение высокого уровня информационной и экономической безопасности;

- разграничение прав доступа к различным уровням информации;
- простота и интуитивная понятность работы пользователя с системой;
- оперативность внесения информации и формирование управленческой отчетности;
- адекватное отображение производственно-коммерческих процессов холдинга.

Для решения вышеназванных проблем существует известный инструмент – создание единого плана работы компании холдингового типа, т.е. комплексная система бюджетирования. Однако на сегодняшний день в большинстве Казахстанских компаний отсутствуют базовые элементы сквозного управленческого планирования (бюджетирования), притом, что технология бюджетного процесса весьма существенно варьируется с учетом отраслевой специфики предприятия [2].

Процесс организации бюджетирования в холдинговых компаниях осуществляется следующим образом. В начале необходимо организовать работу коллегиального органа, в состав которого должны войти компетентные финансовые менеджеры, по возможности, представляющие максимальное количество предприятий холдинга. При этом оптимальным вариантом было бы создание полноценного бюджетного департамента в структуре управляющей компании. Первым практическим шагом на пути построения системы бюджетирования холдинга должна стать разработка организационно иерархической модели.

В основу классификации компаний холдингового типа может быть положен, например, признак отраслевой диверсификации, географическое местоположение предприятий, приоритетность направлений деятельности (в зависимости от принятой корпоративной стратегии холдинга). На данном этапе очень важно правильно определить функциональные центры финансового учета и корректно обозначить зоны ответственности:

- центры управленческой прибыли;
- центры затрат;
- трансфертные зоны (финансовые посредники);
- центры оптимизации затрат, в том числе налоговой оптимизации.

Далее следует определиться с составом и структурой бюджетов для всех предприятий холдинга, т.е. представить полный перечень бюджетных статей, промежуточных и ключевых бюджетных показателей и, исходя из этого, выбрать методы планирования бюджетных показателей для каждого подразделения холдинга [3].

Наиболее распространенная в настоящее время является система планирования Profit-Target, суть которой заключается в расчете бюджетных показателей с использованием математического моделирования на основе установленных значений целевых показателей (Key Performance Indicators). Чаще всего таким показателем является величина чистой прибыли. Такая модель планирования является очень гибкой, т.к. позволяет вносить изменения в расчет плановых показателей на любом этапе и при необходимости производить коррекцию остальных параметров бюджета [5].

Выходные формы полномасштабной системы бюджетирования в холдинге представляют собой три основных документа:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс.

Организацию системы бюджетирования в компаниях холдингового в условиях инновационного развития экономики можно разбить на пять основных этапов:

- 1) анализ системы планирования;
- 2) построение единой финансовой структуры;
- 3) определение аналитических разрезов;
- 4) формирование бюджетной модели холдинга в целом;
- 5) внедрение бюджетной модели на предприятиях холдинга.

Этап 1. Анализ системы планирования. При принятии решения о внедрении на предприятии системы бюджетирования следует изучить формируемые на предприятиях производственные и экономические планы и сметы как в отдельных структурных подразделениях, так и в холдинге в целом, проанализировать отчетность, составляемую для руководства структурных подразделений, предприятия и холдинга (управляющей компании). В случае если в холдинге уже существует система бюджетирования, но назрела необходимость ее совершенствования, также следует вначале детально изучить бюджетный процесс, понять причины его неэффективности и только после этого формировать новый с учетом выявленных недостатков, новых тенденций и потребностей компании. Также следует определить ключевые показатели и ограничения. Необходимо определить цели и задачи деятельности холдинга в будущем периоде в соответствии со стратегическим планом его развития. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить об их достижении.

Этап 2. Построение финансовой структуры предприятия. Финансовая структура – это состав структурных подразделений, выступающих в качестве объектов бюджетирования. В соответствии с финансовой структурой распределяется по центрам финансовой ответственности (ЦФО) ответственность за доходы и расходы предприятия. Финансовая структура организует деятельность ЦФО, определяя их подчиненность, полномочия и ответственность, координирует их деятельность с помощью бюджетов.

Центры финансовой ответственности выделяют на основе организационной структуры фирмы.

В холдинге рекомендуется выделять следующие центры финансовой ответственности:

- ЦФО по доходам представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за формирование доходов в установленных объемах;

- ЦФО по расходам представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за расходование средств в соответствии с доведенным ему бюджетом;

- ЦФО по прибыли представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность за доведенные ему задания по формированию прибыли;

- ЦФО по инвестициям представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность за использование выделенных ему инвестиционных ресурсов и получение необходимой прибыли от инвестиционной деятельности;

- ЦФУ (Центр финансового учета) – структурное подразделение или совокупность звеньев структуры, занимающихся определенным направлением деятельности или выполняющих определенные функции и способных оказывать непосредственное воздействие на эффективность данных направлений деятельности или функций. После выделения объектов бюджетирования для каждого ЦФО определяется один или несколько бюджетов, за выполнение которых (достижение определенного уровня дохода, не превышение лимитов расходов и т. д.) данный ЦФО (его руководитель) несет ответственность.

Этап 3. Определение аналитических разрезов. Современный подход к системам бюджетирования предусматривает возможность оперативного формирования операционных бюджетов предприятия. Это происходит не только в одном аналитическом разрезе – по центрам финансовой

ответственности (цехам, службам, структурным подразделениям), но и по другим направлениям

Аналитики в соответствии с потребностями планирования, учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия определяют:

- направления деятельности;
- бизнес-процессы;
- виды продукции, работ, услуг;
- контрагенты;
- договоры;
- виды оплат, расчетов и т.д.

Используемые в плановых формах показатели должны быть информационно сбалансированы и унифицированы в целях избегания излишней детализированности и обеспечения необходимой прозрачности. Следует отметить, что выбранные аналитические разрезы должны быть сопоставимы с аналитическими разрезами (субконто, справочники, кодификаторы) в управленческом и бухгалтерском учете для определения выполнения плана и анализа отклонений фактических данных от запланированных.

Этап 4. Формирование бюджетной модели предприятия. В основе системы бюджетирования каждого предприятия лежит бюджетная модель. Бюджетная модель – это совокупность и взаимосвязь основных и операционных бюджетов, включая бюджеты, описывающие инвестиционную и финансовую деятельность предприятия. При разработке бюджетной модели необходимо определить не только набор бюджетов, но и взаимосвязь между ними, а также последовательность их составления. На основе бюджетов в разрезе каждого ЦФО строится бюджетная система всего холдинга. Бюджеты на уровне холдинга формируются на основе бюджетов, составляющих бюджетную модель предприятий, входящих в холдинг. Однако, эти бюджеты должны быть обобщающими, состоящими из итоговых показателей, с исключением внутрифирменных оборотов. Например, бюджет продаж холдинга будет включать только группы реализуемой продукции, а не каждый продукт; бюджет дебиторской задолженности холдинга может отражать данные не по каждому покупателю, а по группе и т. д. После определения набора бюджетов для каждого объекта бюджетирования (ЦФО) формируется структура каждого бюджета (статьи, формирующие бюджет), определяется формульно-математическая взаимосвязь между бюджетными статьями, а также источники плановой и фактической информации.

Этап 5. Внедрение бюджетной модели на предприятиях холдингового типа. Бюджетный

процесс включает в себя следующие стадии: планирование, учет фактических данных, контроль исполнения и анализ причин отклонений и корректировка планов последующих периодов.

Внедрение системы бюджетирования весьма трудоемкий процесс, требующий привлечения квалифицированных специалистов. Срок внедрения может быть различным. Для изменения бюджетных моделей на каждом из предприятий холдинга в среднем требуется 1,5 года. Первые полгода идет знакомство с вновь вводимыми формами и регламентами по составлению бюджета, и в дальнейшем требуется хотя бы 1 год на составление полноценного годового бюджета и получение результатов по его анализу [4].

В бюджетном процессе в условиях инновационного развития национальной экономики важную роль играет своевременность и достоверность предоставляемых данных. Поэтому в бюджетную модель включаются документы, строго определяющие сроки и методы предоставления данных структурными подразделениями. Для этого следует определить горизонт бюджетного планирования, установить минимальный период планирования и формирования отчетов.

С помощью документации, регламентирующей бюджетный процесс, определяются функции, права и обязанности, описывающие взаимодействие подразделений между собой. Уже на стадии создания бюджетной системы холдинга с особой тщательностью надо подойти

к разработке форм бюджета, созданию специальной системы классификаторов (доходов и затрат), подходящей для всех предприятий холдинга и охватывающей все виды деятельности. Формы бюджета и классификатор должны быть унифицированы и адаптированы для всех пользователей, должны обеспечивать достаточную аналитику данных для формирования соответствующих управленческих отчетов [3].

Особенностью бюджетирования для холдинговых структур является координация основных сторон деятельности отдельных бизнес-единиц, различных по структуре и направлению хозяйственной деятельности, для достижения общих финансовых целей холдинга. В целом создание системы бюджетирования можно рассматривать как специфический подход к сочетанию планирования, учета, контроля, анализа и регулирования деятельности холдинга.

Таким образом, эффективное и последовательное развитие современных холдингов в условиях перманентного ужесточения конкурентной борьбы на сегодняшний день возможно лишь при условии четко скоординированной и спланированной работы всех компаний холдинга. Одним из условий формирования системы управления, отвечающей таким требованиям, является создание единой бюджетной системы и эффективного механизма бюджетирования в условиях инновационного развития национальной экономики.

Литература

- 1 Коваленко Б.Б., Пономарев А.С., Смешко О.Г. Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организации холдингового типа: монография / под ред. д-ра экон наук проф. Е.С. Ивлевой. – М., 2010. – 90 с.
- 2 Сапарова Б. Финансовый менеджмент: учеб. пос. «Экономика». – М., 2008. – 150 с.
- 3 Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование: учебник для вузов. – М.: Изд. «Питер», 2008. – 160 с. – 180 с.
- 4 Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета. «Вильямс». – М., 2006. – 45 с.
- 5 Росс С. Основы корпоративных финансов. – М., 2008. – 256 с.

References

- 1 Kovalenko B.B., Ponomarev A.S., Smeshko O.G. Postroenie korporativnoj struktury upravlenija predprinimatel'skoj organizacii holdingovogo tipa: monografija / pod red. d-ra jekon nauk prof. E.S. Ivlevoj. – M., 2010. – 90 s.
- 2 Saparova B. Finansovyj menedzhment: ucheb. pos. «Jekonomika». – M., 2008. – 150 s.
- 3 Bocharov V.V. Kommercheskoe bjudzhetirovanie: uchebnik dlja vuzov. – M.: Izd. «Piter», 2008. – 160 s. – 180 s.
- 4 Nemirovskij I.B., Starozhukova I.A. Bjudzhetirovanie. Ot strategii do bjudzheta. «Vil'jams». – M., 2006. – 45 s.
- 5 Ross S. Osnovy korporativnyh finansov. – M., 2008. – 256 s.