

## 5.15. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

Федотова М.Ю., к.э.н., доцент, кафедра «Финансы»

*Пензенский государственный аграрный университет, г. Пенза*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены понятия бюджетирования и бюджета, определена основная цель системы бюджетирования. Дана финансовая характеристика коммерческой организации холдингового типа, представлен механизм бюджетного управления и принципы бюджетирования в ней. Дана характеристика структуры общего бюджета компании, который состоит из двух основных бюджетов – операционного и финансового. Перечислены принципы планирования статей в бюджетах служб организации в соответствии с разработанной методикой планирования статей затрат оперативных бюджетов управленческих служб и этапы постановки бюджетирования. Сформулированы требования к организации бизнес-процесса бюджетирования.

Любые ресурсы, в том числе финансовые, являются ограниченными. Поэтому предприятие должно ими эффективно распоряжаться. Для этих целей должен быть разработан план (или бюджет) [13, с. 35].

Под бюджетным управлением (бюджетированием) понимается технология финансового планирования, позволяющая осуществлять планирование, контроль и анализ деятельности предприятия через систему утверждаемых бюджетов. И основным инструментом здесь является бюджет [1, с. 33]. Под бюджетом понимается финансовый план, в котором все показатели относятся либо к доходной, либо к расходной части. Разработка регулярных производственных и финансовых планов (бюджетов) является важнейшей составляющей планово-аналитической работы компаний всех без исключения отраслей экономики. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением [14, с. 12].

Основная цель построения любой системы бюджетирования – решение задач планирования финансов по различным центрам финансовой ответственности. Эти задачи реализуются посредством построения системы бюджетов на предприятии: бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности и пр. Но сегодня при постановке системы бюджетирования предприятия сталкиваются и с проблемами финансового моделирования. Гибкое моделирование соответствующих бюджетов обеспечивает получение сбалансированных решений о возможности изменения отдельных показателей [2, с. 1828].

Цель бюджетирования в холдинге – создание инструментария для управления и контроля за эффективностью финансово-хозяйственной деятельности и ликвидностью холдинга, который основан на систематическом планировании деятельности с помощью бюджетов. Система бюджетирования, по-

мимо планирования и прогнозирования бюджетных показателей, позволяет получить также фактические данные об исполнении бюджетов и проводить анализ отклонений плановых и фактических показателей, для того чтобы своевременно принять соответствующие управленческие решения (корректирующие действия) [10, с. 61].

Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов компании: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов и т.д. В конечном итоге это приводит к срыву основного плана любой компании – стратегии развития [11, с. 267].

Акционерное общество «Промарматура» (АО «ПА») – одно из крупнейших промышленных предприятий арматурной отрасли Российской Федерации холдингового типа. Холдинговая структура – это группа относительно самостоятельных подразделений, которые объединены общим финансовым руководством и отношениями собственности.

АО «ПА» занимается изготовлением и поставками трубопроводной арматуры для ответственных объектов атомной и тепловой энергетики, газовой, нефтяной, металлургической, химической и других отраслей промышленности. Выпуск продукции на предприятии ведется по полному технологическому циклу: от разработки конструкторской документации до сборки и испытания готового изделия. Продажа продукции предприятия осуществляется через подразделение холдинга – Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Торговый дом «ПА».

Все общество разделено на структурные подразделения – самостоятельные цеха и отделы, которые не являются юридическими лицами и действуют на основании соответствующих положений, утверждаемых советом директоров общества.

Структура производства состоит из цеха заготовительного производства, четырех цехов механо-сварочно-сборочного производства и цеха вспомогательного производства.

Сейчас на предприятиях группы «ПА» трудится около 1,5 тыс. сотрудников.

Проанализировав основные экономические показатели АО «ПА» за последние три года, были сделаны следующие выводы. Выручка организации в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 22,6%, в то же время рост себестоимости продукции составил 16,4%. Чистая прибыль АО «ПА» повысилась на 77%. Производительность труда в стоимостном выражении увеличилась на 25%. Размер показателей рентабельности свидетельствует о том, что наиболее эффективная работа предприятия наблюдалась в 2015 г. за счет самого высокого показателя чистой прибыли. Рассматривая актив баланса, выявлено увеличение внеоборотных активов на 28%, а оборотных активов на 36%. Пассивная часть баланса характеризовалась несбалансированным соотношением заемных и собственных средств: на начало периода 61% и 39% соответственно. В отчетном периоде доля заемных средств составила 77%, а собственных, соответственно, всего лишь 23%. Размер кредиторской задолженности предприятия на конец отчетного периода составляет 27% от всего имущества предприятия, увеличившись на 6%. Значения коэффициентов ликвид-

ности в период с 2014 по 2016 г. не удовлетворяют нормативному, что свидетельствует о неликвидности АО «ПА». Анализ коэффициентов финансовой устойчивости установил не полное их соответствие нормативным значениям, т.е. финансовая независимость компании недостаточна, но это не мешает ей активно развиваться.

Делая общий вывод о финансовом состоянии АО «ПА», можно отметить, что оно достаточно прибыльно и стабильно.

Самая сложная задача, связанная с внедрением системы бюджетирования в холдинге, – построение соответствующей ее архитектуры, которая позволила бы руководству получить объективную исчерпывающую информацию по всем структурным подразделениям холдинга.

Для формирования бюджета предприятия и контроля над его исполнением в АО «ПА» сформирован планово-экономический отдел (ПЭО).

Цель ПЭО:

- обеспечение работы единой системы бюджетирования с целью эффективного управления затратами предприятия и его дочерних структур;
- контроль и анализ исполнения бюджетов предприятия и его дочерних структур с целью минимизации отклонений фактических затрат от нормативных, снижения себестоимости продукции, повышения рентабельности производства, устранения потерь и нерациональных расходов;
- формирование экономики процесса, направленной на организацию рациональной хозяйственной деятельности и повышение производительности труда;
- участие в разработке мероприятий по усилению режима экономии, снижению потерь и нерациональных расходов, ликвидации убыточности отдельных видов продукции [6, с. 45].

Основными показателями, характеризующими уровень и эффективность реализации данных целей, являются:

- сверхнормативная прибыль (СНП);
- рентабельность активов (СНП / Активы);
- рентабельность затрат (СНП / Затраты).

В рамках поставленных целей все вышеуказанные показатели должны иметь положительную динамику во времени.

Механизм бюджетного управления в АО «ПА» соответствует классическому управленческому циклу, состоящему из последовательных этапов:

- постановка целей;
- планирование;
- исполнение;
- анализ и контроль отклонений;
- формирование управленческого воздействия, корректировка [3, с. 76].

Основой любого бизнес-процесса является написанный регламент, в котором четко оговорены права и обязанности всех участвующих в нем подразделений, формы и сроки предоставляемой информации, получатели промежуточных и результирующих документов [5, с. 76]. Таким документом в АО «ПА» является положение по бюджетированию, документ составлен ПЭО для определения и систематизации порядка бюджетирования предприятий групп АО «Промарматура». Данным положением определены цели бюджетирования в АО «ПА» – повышение финансо-

во-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Также в положении определены принципы бюджетирования АО «ПА»:

- утвержденные бюджеты обязательны к исполнению;
- единообразное составление основных форм бюджета всеми предприятиями группы ПА;
- обязательная расшифровка внутригрупповых финансово-хозяйственных операций с указанием наименований предприятий группы ПА;
- соблюдение при бюджетировании временного горизонта – тактического бюджета – квартал, с разбивкой по месяцам; стратегического бюджета – год, с разбивкой по кварталам;
- сбалансированность всех видов бюджетов предприятий группы ПА между собой.

Общий бюджет в АО «ПА» представляет собой скоординированный по всем предприятиям группы ПА план работы. Он состоит из двух основных бюджетов – операционного и финансового. Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий период. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих предприятий группы ПА. Операционный бюджет включает в себя бюджет доходов и расходов, который формируется на основе таких бюджетов, как бюджет продаж, бюджет производства продукции (с детализацией в отдельных бюджетах по всем основным элементам производственных затрат), бюджет закупок, бюджет управленческих коммерческих расходов. Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает в себя бюджет денежных средств предприятия по трем направлениям: операционная деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность [9, с. 86].

Бюджеты также классифицируются по периоду планирования – краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные бюджеты.

На предприятии действует четырехуровневое управление, поэтому для каждого уровня применяется свой срок периода планирования (табл. 1).

Таблица 1

**ПЕРИОД БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Период планирования	Холдинг	ООО, службы	Участки / департаменты / отделы	Рабочие центры / менеджеры
Краткосрочный	3 месяца	1 месяц	7 дней	3-7 дней
Среднесрочный	1 год	3 месяца	1-3 месяца	1-3 месяца
Долгосрочный	1-5 лет	1-3 года	1 год	1 год

Разработанная Методика планирования статей затрат оперативных бюджетов управленческих служб АО «ПА» определяет следующие принципы планирования статей в бюджетах служб АО «ПА».

*Статья «Сырье и материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, запасные*

*части*» – планирование осуществляется, исходя из плана производства, выпускающих подразделений. Для управленческих структур, в частности, это материалы, необходимые для выполнения работ и услуг, которые осуществляются на основании заявок от производственных подразделений холдинга, нормативной потребности материала по техническому процессу, а также другие материалы, необходимые для осуществления операционной деятельности своего подразделения, с учетом их стоимости по данным бухгалтерского учета.

*Статья «Горюче-смазочные материалы»* – затраты рассчитываются, исходя из планируемых поездок (с учетом пробега автотранспорта, информацией по которым владеет руководитель службы) и нормы расхода горюче-смазочных материалов (ГСМ) (данная статья планируется для служб, имеющих договоры аренды транспортных средств без экипажа).

*Статья «Хозяйственные принадлежности»* – затраты планируются, исходя из среднемесячной потребности (потребность согласовывается с руководителем) и стоимости хозяйственно-бытовых принадлежностей (щетки половые, лопаты, ведра, ломы замки, пломбы, пожарные щиты, противопожарные знаки, пожарные рукава, фонари, батарейки и т.п.).

*Статья «Услуги по анализу»* планируется согласно необходимости проведения анализов, используя услуги сторонних организаций, в соответствии с выставленной стоимостью за работу и услуги.

*Статья «Ремонт оборудования»* – планируется на основании планов ремонтных работ с учетом стоимости этих работ (договоры на абонентское обслуживание от ООО «ПА-Ремсервис», стоимость ремонта от сторонних организаций).

*Статья «Проверка приборов»* – планирование осуществляется на основании установленных нормативов использования мерительных приборов, периодичности проведения проверок. Затраты планируются на основании выставленных счетов по заключенным договорам со сторонними организациями на выполнение услуг по проверке приборов.

*Статья «Содержание оборудования»* планируется, исходя из потребности в инструменте (определяется технической службой в зависимости от технического процесса), и других вспомогательных материалов (в технической документации к оборудованию прописаны сроки обслуживания с применением вспомогательных материалов) для работы оборудования в планируемом периоде и их стоимости по данным бухгалтерского учета.

*Статья «Содержание зданий»* планируется в соответствии с потребностью в материалах на содержание зданий в планируемом периоде с учетом их стоимости. Информацией владеет руководитель подразделения.

*Статья «Транспортные расходы административно-управленческого аппарата»* – планирование осуществляется на основании предполагаемых поездок с учетом дальности поездки и стоимости услуг на необходимый вид транспорта.

*Статья «Заработная плата по трудовым договорам»* – затраты по статье для включения в бюджет предоставляются отделом труда и заработной платы.

*Статья «Зарплата по договорам подряда»* планируется в соответствии с заключенными договорами с работниками, как своего подразделения, так и с лицами со стороны.

*Статья «Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды»* – размер данной статьи составляет 31,3% от «Заработной платы по трудовым договорам» и 30% от статьи «Заработная плата по договорам подряда».

*Статья «Аренда оборудования и помещения»* – затраты планируются на основании заключенных договоров аренды.

*Статья «Спецпитание для работников вредного производства (молоко)»* – планирование основывается на списочной численности работников в подразделении с вредными для здоровья условиями труда. Затраты планируются, исходя из нормы отпуска молока и его стоимости.

*Статья «Обеспечение нормальных условий труда»* планируется, исходя из списочной численности персонала (персонал, которому предусмотрено получение спецодежды и мыла), и нормативного срока службы спецодежды на основании утвержденных типовых министерских норм. Затраты на планируемый период исчисляются из количества и стоимости необходимой спецодежды по нормам. Вода планируется, исходя из ежемесячной ее потребности и стоимости.

*Статья «Стирка белья и ремонт одежды»* – планируют, исходя из количества используемой спецодежды по ее весу и стоимости услуг по стирке.

*Статья «Почтовые расходы»* планируется, исходя из предполагаемого количества отправок документации с учетом стоимости почтовых услуг.

*Статья «Сотовая связь»* планируется, согласно утвержденному директором по экономике и финансам лимита по сотовой связи для каждого подразделения.

*Статья «Интернет»* планируется, согласно количеству подключений в подразделении к сети Интернет.

*Статья «Абонентская плата за доступ к программному продукту»* – планируется на основании заключенного договора по обслуживанию (контроль за составлением электронного отчета в налоговую инспекцию).

*Статья «Командировочные по нормам»* планируется на основании предполагаемых служебных командировок. В сумму по этой статье затраты на проезд (стоимость билета до места назначения и обратно) в зависимости от длительности командировки исчисляются суточные по норме (700 руб. за сутки по РФ) и стоимость проживания в гостинице на все время командировки.

*Статья «Реклама по нормам»* планируется, исходя из необходимости в проведении рекламы (по решению руководителя) и стоимости услуг рекламных агентств. При бухгалтерском учете сумма, равная 1,5% от выручки предприятия, включается в себестоимость (затраты службы), оставшаяся сумма стоимости рекламы относиться за счет чистой прибыли предприятия.

*Статья «Представительские по нормам»* планируется в соответствии с ожидаемым в плановом периоде приемом представителей сторонних организаций согласно утвержденной годовой смете по представительским расходам.

*Статья «Юридические и нотариальные услуги»* планируется, при необходимости, в соответствии с прейскурантом цен на юридические, нотариальные услуги.

*Статья «Охранные услуги»* планируется согласно стоимости услуг по заключенным договорам с охранной организацией.

*Статья «Уборка ООО «Экопром»»* планируется согласно выставленным сумм по услугам на основании заключенных договоров с ООО «Экопром».

*Статья «Аудиторские услуги»* планируется на основании заключенных договоров с аудиторской компанией в соответствии с утвержденными сроками проведения аудитов и стоимости услуг по договору.

*Статья «Информационные услуги2 (поддержание базы «Консультант Плюс и 1С:8)»* – сюда входят затраты по обслуживанию базы Консультант Плюс.

*Статья «Страхование имущества. Страхование от несчастного случая»* планируется на основании заключенных договоров со страховыми компаниями. Затраты по этой статье планируются, исходя из стоимости по страховому договору и сроку страхования.

*Статья «Канцтовары»* планируется на основании утвержденных лимитов: на руководителя 60 руб. ежемесячно, на специалиста – 25 руб. ежемесячно. Затраты на бумагу определяются, исходя из показаний счетчика в предыдущем месяце, как среднемесячное значение по количеству листов с учетом стоимости бумаги.

*Статья «Обучение, переподготовка, повышение квалификации»* – на основании заявок от подразделений на обучение и переподготовку в службу персонала, формируется график обучения с привлечением либо АНОО ДПО УЦ «Перспектива», либо сторонних организаций с определением стоимости обучения.

*Статья «Литература, подписка»* планируется на основании заявок на периодические издания.

*Статья «Лицензии, сертификаты, патенты»* планируется на основании заключенных договоров со сторонней организацией на получение лицензий, сертификатов и патентов. Затраты планируются на основании стоимости по договору и срокам получения подтверждения о выполнении работ.

*Статья «Обслуживание оргтехники»* планируется в соответствии с количеством обслуживаемой оргтехники и программ в подразделении.

*Статья «Участие в выставках»* – торговый дом совместно с отделом маркетинга прорабатывают и согласовывают с руководителем предприятия необходимость участия в выставке (в зависимости от целевого рынка и уровня выставки). Затраты включают в себя подготовку выставочного продукта (изготовление стенда, стоимость согласовывается с организацией-изготовителем) и расходы на проведение выставки (стоимость аренды занимаемых площадей). Планируется согласно предварительно рассчитанных сумм на момент получения акта выполненных работ.

*Статья «Участие в тендере»* планируется в соответствии с решением руководителя по поводу участия в тендере и графиком проведения тендеров. Включают в себя затраты на обеспечение тендерной заявки, на подготовку пакета тендерной документации и т.п. (стоимость, выставаемая сторонней организацией).

Планируется, согласно предварительно рассчитанных сумм по услугам сторонних организаций, на момент получения акта выполненных работ или других подтверждающих выполнение документов.

*Статья «Подбор персонала»* планируется на основании поданных заявок на подбор требуемого персонала в отдел кадров.

*Статья «Налоги прочие»* – планирование налогов (штрафов) за сброс загрязняющих веществ. Осуществляется на основании замеров выбросов представителями Ростехнадзора по региону и расчета отделом охраны труда и техники безопасности суммы платы по объему негативного воздействия на окружающую среду. Планируется в соответствии с графиком налоговых платежей.

*Статья «Мероприятия перспективного развития»* планируется, исходя из заключенных договоров со сторонними организациями на разработку мероприятий по перспективному развитию предприятия. Затраты в бюджете планируются на основании суммы по договору на момент получения документов, подтверждающих факт выполнения работ.

*Статья «Расходы по программному продукту»* планируется на основании заключенных договоров по обеспечению программным продуктом, в соответствии с суммой по договору. В бюджете затраты планируются на момент получения акта о выполнении услуг.

*Статья «Энергоресурсы»* формируется на основании планируемого энергослужбой потребления всех видов энергоресурсов в натуральном и стоимостном выражении.

*Статья «Абонентская связь. Междугородние переговоры»* планируется на основании внутренних, городских подключений и утвержденных тарифов.

*Статья «Амортизация»* планируется в соответствии с номенклатурой, количеством и стоимостью оборудования, закрепленного за подразделением. Сумма амортизации определяется из первоначальной стоимости и срока полезного использования оборудования. Затраты планируются в бюджетах равными долями от первоначальной стоимости оборудования на период его полезного использования, пока стоимость не примет нулевое значение.

С целью сохранения запланированной доходности предприятия в АО «ПА» действует Регламент проведения работ по минимизации и ликвидации отклонений фактических затрат от нормативных в производственных подразделениях группы «ПА».

Жизненно необходимым для процесса бюджетирования является наличие коллегиального распорядительного органа, который может называться бюджетным комитетом, финансовым комитетом, или как-то по-другому. При этом важна именно коллегиальность, т.е. членами бюджетного комитета должны быть директора по всем направлениям [4, с. 34].

По сути, бюджетный комитет является главным подразделением в системе бюджетирования. В АО «ПА» бюджетный комитет – сформированная из руководителей верхнего звена консультативная группа. Это постоянный действующий коллегиальный орган, в компетенцию которого входит рассмотрение, утверждение, корректировка и контроль исполнения тактических и стратегических бюджетов.

Все решения бюджетного комитета обязательны к выполнению. При этом должен неукоснительно выполняться принцип финансовой дисциплины – финансовая служба осуществляет только те платежи, которые включены в плановый бюджет.

Выделим в итоге следующие требования к организации бизнес-процесса бюджетирования:

- наличие на предприятии единого документа, регламентирующего бюджетный процесс;
- организация бюджетного комитета;
- установление жесткой финансовой дисциплины;
- выстраивание приоритетов в финансах;
- четкое разграничение полномочий и ответственности служб [12, с. 129].

Все это возможно только при условии, что руководство предприятия осознает всю важность и необходимость финансового планирования. Следовательно, самым главным в организации процесса является «включенность» руководства.

Непосредственно процесс бюджетирования в АО «ПА» начинался с процедуры его внедрения. Этап внедрения системы бюджетирования играет важную роль в дальнейшей работоспособности, как таковой. От того, насколько грамотно будет проведено внедрение, зависит успех работы созданной системы управления.

Первым шагом постановки бюджетирования стала разработка бизнес-модели организационной структуры, содержащей в себе описание направлений деятельности компании, функций, структурных звеньев и распределение функций внутри компании. Это своего рода управленческая инвентаризация. На втором этапе была разработана бизнес-модель финансовой структуры компании, содержащая в себе схему центров финансового учета и их организационный состав. На этом этапе определялось, какие подразделения или группы подразделений будут рассматриваться как центры финансовой ответственности [7, с. 23].

Построение такой структуры позволило более эффективно координировать работу подразделений компании для достижения общих целей, прорабатывать схемы финансирования центров затрат за счет центров прибыли и центров доходов, принимать обоснованные решения о привлечении заемных средств и т.д. Таким образом, организационная модель дает ответ на вопрос, кто и что делает в компании, а модель финансовой структуры, – кто и сколько зарабатывает и тратит в компании [8, с. 217].

После завершения построения организационной и финансовой структуры компания была готова перейти непосредственно к бюджетированию.

## Литература

1. Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту [Текст] / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2013. – №12. – С. 33-35.
2. Гасанов Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии [Текст] / Г.И. Гасанов // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 1828-1833.
3. Иванов Р.П. Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи [Текст] / Р.П. Иванов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №1. – С. 75-80.
4. Карпов А.Н. Бюджетный комитет компании [Текст]. Кн. 7 : учеб. пособие / А.Н. Карпов. – М. : Результат и качество, 2015. – 208 с.
5. Карпов А.Н. Регламент системы бюджетирования [Текст]. Кн. 2 : учеб. пособие / А.Н. Карпов. – М. : Результат и качество, 2014. – 472 с.
6. Карпов А.Н. Роль финансовой дирекции в бюджетировании [Текст]. Кн. 5 : учеб. пособие / А.Н. Карпов. – М. : Результат и качество, 2015. – 256 с.
7. Карпов А.Н. Финансовая структура компании [Текст]. Кн. 4 : учеб. пособие / А.Н. Карпов. – М. : Результат и качество, 2013. – 352 с.
8. Федотова М.Ю. Анализ и оценка эффективности финансовой политики организации [Текст] / М.Ю. Федотова, О.В. Новичкова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №4. – С. 212-219.
9. Федотова М.Ю. Бюджетирование как инструмент управления на предприятиях розничной торговли [Текст] / М.Ю. Федотова, Е.С. Мартынова // Управленческий учет. – 2014. – №7. – С. 84-95.
10. Федотова М.Ю. Бюджетирование как эффективный способ управления деятельностью организации [Текст] / М.Ю. Федотова // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы: сб. ст. Всеросс. науч.-практ. конф. / МНИЦ ПГСХА. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – С. 61-65.
11. Федотова М.Ю. Оценка исходной финансовой позиции и определение стратегических направлений развития компании [Текст] / М.Ю. Федотова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №5. – С. 266-271.
12. Федотова М.Ю. Повышение надежности и эффективности системы бюджетирования в организации [Текст] / М.Ю. Федотова // Научно-практическое обеспечение социально-экономических исследований и процесса обучения: сб. науч. тр. – Пенза: Инф.-изд. центр ПГУ, 2010. – С. 125-129.
13. Хруцкий В.Е. и др. Внутрифирменное бюджетирование [Текст]: учеб. пособие / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 398 с.
14. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России [Текст] / К.В. Щиборщ. – М. : Дело и сервис, 2001. – 544 с.

## Ключевые слова

Бюджетирование; организация; холдинг; этапы; регламент; принципы; операционный бюджет; финансовый бюджет; период; методика; статьи затрат; финансовая структура; центры финансовой ответственности.

*Федотова Марина Юрьевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность. В условиях недостаточной финансовой результативности и платежеспособности холдинговых компаний в Российской Федерации необходим механизм для управления финансовыми потоками. Актуальность изучения выбранной темы исследования обусловлена тем, что в связи с низкой экономической эффективностью холдинговых компаний целесообразно внедрение прогрессивной управленческой технологии – бюджетирования. Одним из преимуществ компаний холдингового типа выступает построение централизованной системы финансирования. Особенности деятельности таких компаний накладывают отпечаток не только на движение финансовых потоков, но и на систему бюджетирования, которая должна носить единый характер для каждого из участников холдинга.

Научная новизна и практическая значимость. Проблемы разработки системы бюджетирования и финансового контроля в унитарных организационных структурах линейно-функционального типа часто рассматриваются в экономической литературе. Имеются и публикации, которые посвящены практическим аспектам организации систем бюджетирования в холдинговых организациях. В то же время в академической прессе пока не уделяется достаточного внимания методологическим аспектам консолидации бюджетов и проблемам финансового контроля в таких компаниях, хотя такой тип организации управления является весьма распространенным для коммерческих организаций. В рецензируемой статье сформулирована цель бюджетирования в компании холдингового типа, дана оценка эффективности деятельности конкретной организации. Автором описаны этапы бюджетного управления в компании и принципы бюджетирования. Достаточно подробно представлена методика планирования статей затрат оперативных бюджетов и требования к организации бизнес-процесса бюджетирования. Статья может быть рекомендована для практического использования экономическими службами коммерческих организаций.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Винничек Л.Б., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Организация и информатизация производства» Пензенского государственного аграрного университета, г. Пенза.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)