

5.13. МЕТОДОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

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

Пензенский государственный аграрный университет, г. Пенза

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье рассмотрены этапы бюджетного управления компании холдингового типа и состояние ее организационной и финансовой структуры. Представлена методология бюджетирования компании по этапам «планирование», «исполнение» и «анализ отклонений и корректировка бюджетов». В частности, сформулировано, каким образом определяются составные части бюджета доходов и расходов, рассчитывается плановая (нормативная) себестоимость изделия, формируются прайс-листы подразделений, осуществляется формирование и консолидация бюджета доходов и расходов, формируется бюджет движения денежных средств предприятия всего холдинга, осуществляется балансировка бюджета доходов и расходов (БДИР) и бюджета движения денежных средств, утверждается БДИР; формируется доходная и расходная части участков и подразделений в целом и прогнозируется результат; осуществляется анализ и контроль исполнения бюджетов путем сопоставления фактических результатов с запланированными.

Бюджетирование холдинга является центральным процессом корпоративного управления. С помощью него головная организация холдинга добивается достижения целевых финансово-экономических показателей по холдингу в целом путем выполнения каждым дочерним обществом установленных для него целевых бюджетных показателей. Достигая целевых бюджетных показателей на уровне холдинга, головная организация управляет ростом холдинга и стоимостью холдинга как бизнес-актива. Оценка эффективности менеджмента и, как следствие, его вознаграждение ставится в зависимости от достижения обществом согласованных бюджетных показателей.

Таким образом, бюджетирование холдинга включает в себя два совместно выполняемых процесса: ведение бюджетов дочерних обществ и ведение консолидированного бюджета холдинга на основе бюджетов дочерних обществ. Выполнение каждого из этих процессов сопряжено с определенными трудностями.

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 [14, с. 7].

АО «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 объ-

ектов 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 ООО «Торговый дом «ПА» (ООО «ТД-ПА»), закупки материалов для производственных подразделений – через ООО «База комплектации «Промарматура» (ООО «БК-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.

Проанализировав основные экономические показатели АО «ПА» за последние три года, можно отметить, что оно достаточно прибыльно и стабильно [11, с. 267].

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].

Непосредственно к бюджетированию АО «ПА» перешло после завершения построения организационной и финансовой структуры [8, с. 212]. Для определения и систематизации порядка бюджетирования предприятий групп АО «ПА» используется положение по бюджетированию, которое составлено планово-экономическим отделом (ПЭО) [1, с. 33]. Принципы планирования статей в бюджетах определяет разработанная методика планирования статей затрат оперативных бюджетов управленческих служб АО «ПА».

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» [5, с. 52]. На предприятии из руководителей верхнего звена сформирован бюджетный комитет, в компетенцию которого входят рассмотрение, утверждение, корректировка и контроль исполнения бюджетов компании [4, с. 25].

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. Далее 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]. На этапе «планирование» в АО «ПА» проводятся следующие действия.

1. Определяются составные части бюджета доходов и расходов (БДИР)

Операционный бюджет включает в себя БДИР, 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 и коммерческих расходов.

БДИР состоит из доходной и расходной частей [10, с. 61]. В свою очередь расходная часть БДИР формируется из следующих составляющих:

- постоянные расходы;
- нормативная прибыль;
- переменные расходы.

Постоянные расходы и нормативная прибыль не зависят от объема и рассчитываются на период один раз, а затем только корректируются. Переменные расходы и доходы напрямую зависят от выпуска / продаж продукции.

Постоянные расходы формируются ответственным, назначенным руководителем в соответствии со статьями. После формирования постоянных расходов подразделений руководитель ПЭО проводит их анализ путем сопоставления статей затрат между подразделениями. Тем самым выявляются завышенные нормы или ошибки при формировании затрат. На основе выявленных отклонений корректируется механизм расчета. После этого постоянные расходы формируются заново и утверждаются директором по экономике и финансам. В результате этой работы появляется бюджет постоянных затрат каждого подразделения [6, с. 124].

Расчет нормативной прибыли. Какую величину прибыли, как минимум, должно заработать предприятие, имея определенный объем капитала? Очевидно, что чем больше капитал, тем больше и эта минимально необходимая прибыль. Оценить это позволяет банковский процент по вкладам, т.е. предприятие должно заработать как минимум столько, сколько было бы получено от размещения суммы, равной стоимости активов предприятия (собственного капитала), в банк под проценты. Эта ежемесячная сумма и называется нормативной прибылью. В случае, когда предприятие не генерирует нормативную прибыль, проще перевести собственные активы предприятия в денежную форму, положить в банк и не мучиться с бизнесом. Так как у подразделений предприятия есть обязанность генерировать такую сумму ежемесячно, то ее можно считать статьей постоянных расходов.

Нормативная прибыль рассчитывается, исходя из стоимости активов подразделений с учетом их изменения в отчетном периоде (ввод / вывод оборудования, изменение запасов и дебиторской задолженности) и процентной ставки за их использование.

Месячный размер нормативной прибыли рассчитывается следующим образом:

Нормативная прибыль = Размер активов \times Средняя годовая процентная ставка по банковским вкладам / 12.

Алгоритм работы.

1. Начальник ПЭО совместно с руководителями подразделений производят закрепление активов.
2. Ответственные лица в подразделениях рассчитывают размер активов, закрепленных за своим подразделением (основные средства (здания, оборудование) и оборотные средства (товарно-материальные ценности, незавершенное производство, готовая продукция, дебиторская задолженность) по утвержденной методике.
3. Далее ответственные лица рассчитывают нормативную прибыль, умножив сумму среднемесячных активов, определенных для подразделений, на утвержденный годовой процент.
4. Начальник ПЭО проверяет расчеты нормативной прибыли путем консолидации полученных показателей.

После расчета постоянных расходов и нормативной прибыли для каждого подразделения рассчитывается нормативный доход – доход, необходимый для покрытия этих расходов. При дальнейшем расчете, умножая нормативный доход на маржинальную рентабельность, получим точку безубыточности подразделения, показывающую минимальный объем выпуска / продаж.

2. Рассчитывается плановая (нормативная) себестоимость детали, изделия

Нормативная себестоимость рассчитывается на основании следующих данных о производстве изделия или детали:

- состав (источник – конструкторская документация);
- маршрутно-операционный техпроцесс с нормами времени на операции на все объекты состава (источник – технологическая документация);
- часовая тарифная ставка по операциям техпроцесса (источник – положение об оплате труда);
- нормы расхода основного материала (источник – технологическая документация);
- цена основного материала (источник – прайс-листы поставщиков);
- нормы расхода вспомогательного материала (источник – технологическая документация);
- цена вспомогательного материала (источник – прайс-листы поставщиков);
- нормы расхода электроэнергии (источник – карточка основного средства);
- цена электроэнергии (источник – договор на поставку электроэнергии);
- нормы расхода инструмента и оснастки (источник – технологическая документация);
- цена инструмента и оснастки (источник – прайс-листы поставщиков).

Алгоритм работы.

1. Экономист ПЭО рассчитывает плановую себестоимость на деталь, изделие по утвержденной методике.
2. Начальник ПЭО проверяет полученную себестоимость на отсутствие перекосов в рядах типовых деталей / изделий и выясняет причины перекосов для устранения несоответствий или постановки задач ответственному подразделению.
3. Экономист ПЭО рассчитывает планируемую маржинальную рентабельность изделий на основе данных о себестоимости и полученных планируемых цен продаж от отдела маркетинга.

4. Начальник ПЭО выделяет низкомаржинальный продукт и с учетом объемов продаж предлагает для его включения в план развития по новой технике для снижения прямой себестоимости.

После расчета плановой себестоимости детали / изделия проводится ее анализ путем сопоставления по диаметральному ряду, среде применения, давлению основных статей прямых затрат. Выявляются причины отклонений (ошибки в конструкторско-технологической документации, отсутствие норм времени, отсутствие норм материала и т.д.), и сводные данные направляются для корректировки исходных данных. В случае высокой себестоимости (низкая маржинальная рентабельность) информация направляется службе развития для включения изделия в план новой техники. После всех изменений и корректировок плановая себестоимость формируется заново [2, с. 1828].

Результат – таблица себестоимости и маржинальности продукции.

3. Формируются прайс-листы подразделений

Прайс-листы используются при формировании БДиР для расчета доходной части бюджета. При формировании прайс-листа учитываются финансовая структура и маржинальная прибыль. Маржинальная прибыль распределяется по подразделениям, на основе чего устанавливаются проценты для основных переделов (закупка, производство, сопровождение, продажи).

Прайс-лист ООО «ТД-ПА» на продукцию формируется на основании нормативной себестоимости по данной продукции с учетом рыночной стоимости (на основании маркетинговых исследований отдела маркетинга) в результате чего фиксируются оптовые цены на продукцию ПА, от которых ООО «ТД-ПА» устанавливается процент агентского вознаграждения.

Прайс-листы АО «ПА» формируются на основе оптовых цен за минусом утвержденного процента агентского вознаграждения ООО «ТД-ПА».

Прайс-листы производственных ООО формируются на основе оптовых цен за минусом установленного процента ООО «ТД-ПА» и процента за сопровождение ПА.

Прайс-листы заготовительного и вспомогательного производства формируются по затратному методу (затраты производства плюс установленный процент).

Прайс-листы торгово-закупочной организации формируются с учетом утвержденной торговой наценки на утвержденные закупочные цены от производителей.

Результат – утвержденные прайс-листы подразделений.

4. Осуществляется формирование БДиР

При формировании БДиР используются рассчитанные данные о постоянных расходах и нормативной прибыли. Переменные расходы и доходная часть формируются на основании плана производства / продаж. Переменные расходы для плана производства формируются на основе:

- плана отгрузки подразделения;

- нормативной себестоимости изделий и деталей;
- тренда снижения уровня незавершенного производства за период.

Для услуг, оказываемых сторонним организациям, – на основе:

- плановой трудоемкости услуг за период;
- плановой стоимости материалов;
- нормативной рентабельности по оказанию услуг на сторону.

План отгрузки формируется в базовых исполнениях номенклатуры с указанием количества на период детализации.

Затраты распределяются на периоды детализации бюджета, исходя из производственного цикла изделия или детали.

Планирование оказания услуг производится исходя из директивных нормативов для подразделения.

Алгоритм работы.

1. Ответственное лицо формирует переменные расходы подразделения на выпуск / продажу (планируемые штуки умножаем на прямую себестоимость единицы). При этом закупки ООО «ТД-ПА» должны соответствовать продажам АО «ПА», закупка АО «ПА» – выручке выпускающих подразделений, закупки материалов производственных подразделений – объему выручки ООО «БК-ПА».
2. Ответственное лицо по подразделению формирует плановые переменные затраты с учетом изменения остатков незавершенного производства, готовой продукции, товарно-материальных ценностей (формируется себестоимость на реализуемую продукцию).

Результат – размер переменных расходов на плановые выпуск / продажи с учетом изменения незавершенного производства для БДиР.

Доходная часть бюджета подразделения формируется по утвержденным статьям бюджета на основании:

- плана отгрузки;
- прайс-листа;
- нормативов на оказание услуг сторонним организациям.

Ответственный исполнитель формирует доходы своего подразделения согласно плану производства и отгрузки (количество единиц из плана продаж / отгрузок умножаем на цену из прайс-листа).

Результат данной работы – расчет размера доходов подразделения при плановых выпуске / продажах для БДиР.

Сверхнормативная прибыль (СНП) является результирующим показателем работы подразделения. В случае отрицательного значения СНП возникает вопрос о дальнейшем ведении бизнеса или об обязательном сокращении постоянных расходов.

СНП рассчитывается автоматически как разница между доходной частью бюджета и суммой переменных затрат, нормативной прибыли, постоянных затрат. При недостаточности размера СНП происходит корректировка доходов и расходов в соответствии с методикой управления доходами и расходами, после чего БДиР реформируется.

На предмет выявления «узких мест» и рисков проводится анализ. В его процессе выявляются узкие места и разрабатываются мероприятия, обеспечивающие достижение необходимого уровня СНП [9, с. 84]. Результат – БДиР подразделения и план мероприятий, обеспечивающих достижение показателя по СНП.

5. Осуществляется консолидация БДиР

Так как для анализа общего финансового результата необходим БДиР холдинга, начальник ПЭО проводит консолидацию БДиР подразделений. Консолидированный бюджет в Группе компаний «ПА» составляется методом сквозной консолидации статей бюджетов подразделений, т.е. по статье суммируются статьи бюджетов и исключаются внутренние обороты. При этом все подразделения используют одну учетную политику и планируют статьи в разрезе контрагентов. Размер внутреннего оборота определяется стоимостью операции. Показатель «внутренний оборот» используется во всех бюджетах, в которых отражаются хозяйственные операции компании (данный показатель не требуется в бюджетах запасов). Например, операции купли-продажи внутри группы не должны отражаться в консолидированном бюджете.

Консолидация осуществляется по следующим признакам:

- сформированные БДиР по подразделениям консолидируются в единый бюджет без учета внутренних оборотов между подразделениями;
- доходная часть формируется как сумма дохода всех предприятий «ПА» за исключением внутренних оборотов;
- постоянные затраты в бюджетах ООО «ТД-ПА» и ООО «БК-ПА» формируются суммированием постоянных затрат по менеджерам с добавлением постоянных расходов (общих по предприятию), не распределенных на данную категорию;
- нормативная прибыль формируется суммой данных по менеджерам;
- постоянные затраты АО «ПА» формируются суммой постоянных затрат по структурным подразделениям;
- по производственным подразделениям постоянные затраты участков суммируются, соответственно добавляются затраты, не распределенные на участки (затраты подразделения);
- нормативная прибыль подразделения формируется суммой данных по участкам;
- сумма постоянных расходов и нормативной прибыли всех предприятий «ПА» является консолидированной;
- переменные для консолидации формируются «сквозные», без учета внутренних оборотов.

Консолидированный бюджет проверяется на соответствие ключевым показателям. В случае недостижения показателей определяются дополнительные источники доходов и корректируются статьи затрат, не связанные с текущим выпуском. После корректировки происходит окончательное утверждение БДиР всех подразделений и консолидированного БДиР.

6. Формируется Бюджет движения денежных средств (БДДС) предприятий Группы «ПА»

Сформированные БДиР передаются в финансовый отдел для формирования бюджета движения денежных средств (БДДС). БДДС является основным документом финансового планирования, составляется на весь прогнозный период и представляет прогноз денежных притоков и оттоков, который

классифицируется по следующим видам финансово-хозяйственной деятельности:

- текущая (операционная) деятельность обеспечивает выполнение коммерческих функций предприятия и генерирует основной поток денежных средств;
- инвестиционная деятельность включает поступление и использование денежных средств, связанных с продажей основных средств, капитальными вложениями, доходами от долгосрочных инвестиций;
- финансовая деятельность связана с получением и погашением краткосрочных кредитов и займов, начисленными процентами и дивидендами [9, с. 85].

Одновременно с БДДС финансовый отдел представляет аналитическую записку директору по экономике и финансам, в которой отражает достаточность источников финансирования и предложения по снижению / увеличению конкретных статей расходов.

7. Осуществляется балансировка БДиР и БДДС. Утверждается БДиР

БДДС составляется на основе консолидированного БДиР [13, с. 235]. При необходимости БДиР может быть возвращен для балансировки. Но так как при формировании БДиР резервы по максимизации доходов уже использованы, то остается корректировка расходной части – отказ от инвестиций и сдвиг затрат, напрямую не затрагивающих текущий выпуск (обучение, капитальный ремонт, текущий строительный ремонт и т.п.). Директор по экономике и финансам на основе анализа достаточности источников финансирования принимает решение о корректировке БДДС. Финансовый отдел «ПА» проводит корректировку БДДС и направляет скорректированный и утвержденный БДДС в ПЭО.

ПЭО на основе скорректированного БДиР проводит корректировку консолидированного БДиР и контролирует правильность проведения корректировки предприятий Группы «ПА».

Затем ПЭО направляет в бюджетный комитет скорректированный консолидированный БДиР и аналитическую записку к нему на рассмотрение и утверждение. Бюджетный комитет рассматривает и утверждает тактический БДиР на квартал в разбивке по месяцам – в срок до 30-го числа месяца, предшествующего планируемому периоду, стратегический бюджет на год – в срок до 29 декабря года, предшествующего планируемому.

На этапе «исполнение» переменные затраты собираются по закрытым заказ-нарядам, постоянные – пропорционально отработанным дням. При этом по мере закрытия заказ-нарядов и списания основного материала на изделие формируется фактическая себестоимость выпущенной продукции (переменные расходы). Постоянные расходы, которые нельзя отложить (например, зарплата кладовщика, земельный налог и т.п.), и нормативная прибыль распределяются равномерно на рабочие дни и считаются нарастающим итогом. Также сразу отображаются потери в виде аварий и брака. Таким образом формируется доходная и расходная части участков и подразделений в целом нарастающим итогом и прогнозируется результат (СНП).

Фактическая себестоимость рассчитывается для

каждого производственного заказа с использованием механизма маршрутных карт, обеспечивающих привязку первичных данных об изготовлении изделия и детали к заказу.

Фактическая себестоимость складывается из статей переменных затрат бюджета в разрезе подразделений. Первичными документами, содержащими данные о прямых затратах на производство, являются:

- заказ-наряд на выполнение работ;
- раскройный лист и цена материала;
- акт списания окончательного брака;
- акт на списания затрат на инструмент, оснастку;
- справки по электроэнергии и другим энергоресурсам;
- акт на списание вспомогательных материалов;
- акт выполненных работ.

На этапе «Анализ отклонений и корректировка бюджетов» осуществляется анализ и контроль исполнения бюджетов путем сопоставления фактических результатов с запланированными (проведение план-фактного анализа). Процесс план-фактного анализа, выявления абсолютных и относительных отклонений, а также причин, вызвавших отклонение, включает в себя следующие этапы:

- план-фактный анализ исполнения бюджета постоянных расходов: сравнение плановых показателей по постоянным затратам с фактическими по состоянию на отчетный период, выявление причин отклонений;
- план-фактный анализ изменения структуры переменных затрат: сравнение нормативных переменных затрат с фактическими по состоянию на отчетный период, выявление причин отклонений;
- план-фактный анализ показателей эффективности бизнеса: доходность, сверхнормативная прибыль, маржинальная рентабельность, рентабельность продаж, рентабельность активов и других показателей эффективности, выявление причин отклонений;
- план-фактный анализ выработки производственных подразделений в разрез участков;
- план-фактный анализ изменения уровня запасов, оборачиваемости запасов.

План-фактный анализ с выявлением причин предоставляется одновременно с фактическим исполнением бюджета.

Фактические значения контролируемых величин выявляются на основе данных бухгалтерского и управленческого учета на предприятии и сопоставляются с плановыми / нормативными значениями [12, с. 126].

Отчеты составляются как за (на) определенный день, так и на дату с нарастающим итогом с начала недели, месяца, года.

В результате еженедельного формирования текущего исполнения БДР руководитель финансово-экономической службы контролирует показатель по СНП. В случае его отрицательного значения необходима корректировка БДР на предмет смещения расходов или временного отказа от расходов, не влияющих на текущий выпуск.

Помимо этого, руководителями финансово-экономической службы фиксируются отклонения / потери, повлекшие неудовлетворительный текущий финансовый результат. Определяется центр финансовой ответственности, в зоне влияния которого находятся данные виды расходов и им перевыставляются суммы потерь для последующего анализа и принятия корректирующих действий.

Фактическая себестоимость на операцию / деталь / изделие / заказ собирается и поступает от отдела бухгалтерского и налогового учета и сравнивается с плановыми показателями.

ПЭО систематизирует причины выявленных отклонений и инициирует в подразделениях организацию мероприятий, направленных на устранение выявленных причин. Финансово-экономические службы подразделений организуют в своих подразделениях разработку мероприятий и ставят их на контроль.

ПЭО при необходимости на основе выявленных причин производит корректировку нормативов и доводит скорректированные нормативы до подразделений Группы «ПА».

Разработанные мероприятия по увеличению доходности предоставляются в ПЭО «ПА» одновременно с бюджетом на следующий период, фактическое исполнение мероприятий происходит одновременно с фактическим исполнением бюджетов.

На основании проведенного анализа ПЭО готовит отчет для директора по экономике и финансам по исполнению основных показателей БДР, по отклонениям, выявленным в результате план-фактного анализа основных показателей, об ответственных в их возникновении, основных причинах, разработанных и исполненных мероприятиях, направленных на увеличение доходности.

Подведение итогов финансово-хозяйственной деятельности проводится согласно графику проведения совещаний по защите бюджета и подведению итогов финансово-хозяйственной деятельности, который утверждается ежегодно в начале года.

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] : учеб. пособие / А.Н. Карпов. Кн. 7. – М. : Результат и качество, 2015. – 208 с.
5. Карпов А.Н. Регламент системы бюджетирования [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Карпов. Кн. 2. – М. : Результат и качество, 2014. – 472 с.
6. Карпов А.Н. Роль финансовой дирекции в бюджетировании [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Карпов. Кн. 5. – М. : Результат и качество, 2015. – 256 с.
7. Карпов А.Н. Финансовая структура компании [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Карпов. Кн. 4. – 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. Все-

- росс. 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; методология; холдинг; этапы; планирование; бюджет доходов и расходов; постоянные расходы; переменные расходы; нормативная прибыль; нормативная себестоимость; прайс-листы; консолидация; бюджет движения денежных средств; план-фактный анализ.

Федотова Марина Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность. В качестве одного из способов совершенствования и повышения эффективности управления финансами на основе широкого вовлечения в процесс финансового планирования и

контроля менеджеров всех уровней, улучшения информационных и коммуникационных потоков используется бюджетирование, давно зарекомендовавшее себя в развитых странах. Управление финансами в крупных интегрированных структурах холдингового типа характеризуется высокой сложностью, что снижает эффективность управления финансами и не дает в полной мере использовать преимущества от объединения. Все это обуславливает необходимость исследования особенностей бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа, в том числе его методологии.

Научная новизна и практическая значимость. В настоящее время в академической прессе пока не уделяется достаточного внимания методологическим аспектам консолидации бюджетов и проблемам финансового контроля в холдинговых компаниях, хотя такой тип организации управления является весьма распространенным для коммерческих организаций. В рецензируемой статье рассмотрена методология бюджетирования компании холдингового типа. На этапе планирования представлено, в какой последовательности осуществляется формирование и консолидация бюджета доходов и расходов, формируется бюджет движения денежных средств подразделений холдинга, на этапе исполнения, – как формируется доходная и расходная части участков и подразделений, на этапе анализа, – каким образом осуществляется анализ и контроль исполнения бюджетов. Статья может быть рекомендована для практического использования в деятельности компаний холдингового типа, а также других крупных предприятий.

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](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)