

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОСТАВЕ ХОЛДИНГА

Колосок Валерия Михайловна, доктор экономических наук, профессор, ГБУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь.

Чепайкина Надежда Сергеевна, аспирант, ГБУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь.

Kolosok Valeriya, Doctor of economic Sciences, Professor, State Higher Educational Iestablishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol.

Chepaykina Nadezhda, postgraduate student, State Higher Educational Iestablishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol.

Kolosok V., Chepaykina N. Forming the budgeting system for the enterprises as part of holding group.

The article states the problems of forming the budgeting system for the enterprises as part of holding group. The guidance of budgeting process system construction has been worked out for the enterprises as part of building blocks of the holding company. Consideration was given to principles of budgeting organization in the enterprise in order to raise efficiency of integrated companies control and to ensure conditions of holding companies net profit increase. Phased buildup of budgeting system forming with due regard to characteristic features of the companies which are part of the holding group has been offered.

It was revealed that the general lack of existing methods of budgeting is that they apply to the company as a separate, independent business entity, therefore can not be fully utilized for the construction of the system of budgeting enterprises (units of assets) of the holding, since it does not take into account the peculiarities of data integrated structures. The budget process in an industrial plant requires a corresponding revision in view of the conditions imposed. Integration processes of the economy, leading to consolidation, business combination in holding structures indicate the need to improve existing methods and approaches to budgeting system.

Колосок В. М., Чепайкина Н. С. Формирование системы бюджетирования для предприятий в составе холдинга.

В статье изложены проблемы формирования системы бюджетирования для предприятий, состоящих в одном холдинге. Разработаны методологические основы построения системы бюджетного процесса для предприятий как структурных элементов холдинговой компании. Рассмотрены принципы построения бюджетирования на предприятии с целью повышения эффективности управления интегрированных предприятий и обеспечения условий для увеличения чистой прибыли всего холдинга. Предложено поэтапное формирование системы бюджетирования с учетом особенностей предприятий в составе холдинга.

Выявлено, что общим недостатком существующих методов бюджетирования является то, что они применимы для предприятия, как отдельного, самостоятельного хозяйствующего субъекта, поэтому не могут в полной мере использоваться для построения системы бюджетирования предприятий (подразделений, активов) холдинга, так как не учитывают особенности функционирования данных интегрированных структур. Бюджетный процесс на промышленном предприятии требует соответствующей доработки с учетом поставленных условий. Интеграционные процессы экономики, приводящие к укрупнению, объединению предприятий в холдинговые структуры свидетельствуют о

необходимости совершенствования имеющихся методов и подходов к системе бюджетирования.

Колосок В.М., Чепайкіна Н.С. Формування системи бюджетування для підприємств у складі холдингу.

У статті викладені проблеми формування системи бюджетування для підприємств, що складаються в одному холдингу. Розроблені методологічні основи побудови системи бюджетного процесу для підприємств як структурних елементів холдингової компанії. Розглянуті принципи побудови бюджетування на підприємстві з метою покращення ефективності управління інтегрованих підприємств та забезпечення умов для підвищення чистого прибутку усього холдингу. Запропоновано поетапне формування системи бюджетування з урахуванням особливостей підприємств у складі холдингу.

Виявлено, що загальним недоліком існуючих методів бюджетування є те, що вони застосовні для підприємства, як окремого, самостійного господарюючого суб'єкта, тому не можуть повною мірою використовуватися для побудови системи бюджетування підприємств (підрозділів, активів) холдингу, оскільки не враховують особливості функціонування даних інтегрованих структур. Бюджетний процес на промисловому підприємстві вимагає відповідного доопрацювання з урахуванням поставлених умов. Інтеграційні процеси економіки, що призводять до укрупнення, об'єднання підприємств в холдингові структури свідчать про необхідність удосконалення наявних методів і підходів до системи бюджетування.

Постановка проблеми. Основная тенденция развития экономики в современных условиях – это интеграционные процессы, приводящие к укрупнению или объединению промышленных предприятий в интегрированные структуры, консолидирующие свои активы на акционерной основе или базе договорных отношений. Одной из главных задач таких структур является повышение эффективности управления, что обеспечит увеличение чистой прибыли, стоимости акций, повысит конкурентоспособность, создаст благоприятный инвестиционный климат для развития экономики Украины в целом.

Интеграционные процессы приносят весомые изменения в структуре собственности и организации, что обуславливает необходимость развития методов и инструментов экономики и управления предприятиями. Процесс бюджетирования является основой системы экономического управления, как на уровне отдельного предприятия, так и в структуре корпоративных объединений. Однако на сегодняшний день система бюджетирования требует исследований для разработки новых методик и внедрения системы бюджетирования предприятий, которые являются структурными подразделениями интеграционных структур (холдингов).

Анализ последних исследований. Вопросы бюджетирования исследовали такие отечественные ученые, как И.О. Бланк, И.В. Бородушко, Э.К. Васильева, А.М. Поддерегин, К.В. Щиборщ, и др., значительный вклад в теорию и практику бюджетирования внесли зарубежные ученые, как Р. Брейли, Ю.Бригхем, Л. Гепенски, Д.Хоуп, А.Д. Шеремет и др. Однако на сегодняшний день недостаточно изученным остается вопрос управления бюджетным процессом в совокупности предприятий, которые реализовывают стратегические планы одного холдинга.

Ю.Бригхем и Л. Гепенски определяют «бюджетирование» как метод распределения ресурсов, выраженный в стоимостной форме для достижения целей, и процесс принятия решений, благодаря которому предприятие оценивает целесообразность оттока и притока своих активов [3].

Целью статьи является выявление особенностей управления бюджетным процессом и построение системы бюджетирования для предприятий в составе холдинга,

что позволит повысить эффективность принятия управленческих решений в холдинговой структуре.

Результаты исследования. На сегодняшний день холдинговые структуры - одна из наиболее развивающихся форм ведения бизнеса, законодательство Украины определяет холдинговую компанию, как акционерное общество, которое владеет и распоряжается холдинговыми корпоративными пакетами акций (частей, паев) двух или более корпоративных предприятий (активов)[1].

Бюджетирование является одним из инструментов эффективного управления, основанным на использовании финансовых рычагов регулирования экономических отношений в пределах хозяйствующего субъекта.

Таблица 1

Этапы процессов системы бюджетного управления

Этапы	Процессы	Операции
I	Составление бюджетов	<ul style="list-style-type: none"> · Постановка целей · Формирование нормативной базы и технологий · Сбор исходной информации · Анализ отчетов об исполнении бюджетов · Подготовка проектов бюджетов
II	Согласование бюджетов	<ul style="list-style-type: none"> · Корректировка целей · Корректировка бюджетов · Утверждение бюджетов
III	Исполнение бюджетов	<ul style="list-style-type: none"> · Систематизация информации · Составление отчетов и предоставление их руководству · Утверждение отчетов

Роль бюджетирования в управлении холдинга определяется возможностью усовершенствовать и повысить эффективность распределения и использования ресурсов между активами, обеспечением оценки качества работы центров финансовой ответственности, принятием обоснованных решений по вопросам ценообразования, анализа безубыточности производства, планирования ассортимента продукции, определения плана капитальных вложений для каждого предприятия в структуре холдинга.

В процессе бюджетирования необходимо четко разделять и понимать принципы его построения: бюджет является финансовым отражением составленного плана мероприятий по достижению запланированных целей. Соответственно, процесс составления бюджета нельзя назвать обособленным финансовым планированием, это финансовая оценка мероприятий, направленных на достижение целей и стратегий предприятий. Состав процессов системы бюджетного управления имеет единообразный подход [2], и состоит из трех этапов, представленных в табл. 1

Рассмотренный выше процесс системы бюджетного управления подходит под общие принципы и правила управления. Однако, предприятия, входящие в состав холдинга обладают своей спецификой, в силу чего эти общие принципы и правила требуют новые варианты разработки и реализации. Бюджетный процесс предприятия базируется на основе разработанных методов, учетной политики, управленческих решений и включает в себя совокупность взаимосвязанных форм отчетности, планирования и анализа.

Система бюджетирования предприятия в составе холдинга разрабатывается по следующим этапам, представленных на рис. 1.

На первом этапе происходит построение модели финансовых отношений предприятия (актива) и управляющей компании (холдинга), что включает в себя такие процессы, как определение центров финансовой ответственности, закрепление исполнителей бюджетного процесса, методы бюджетного контроля, направления движения денежных потоков.

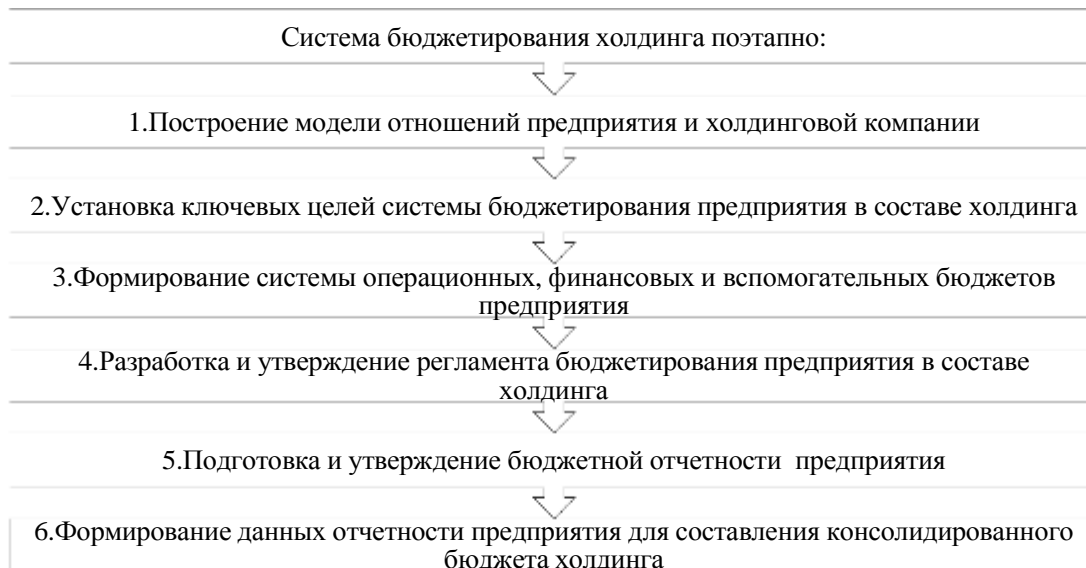


Рис.1. Этапы формирования системы бюджетирования предприятия в составе холдинга

На втором этапе устанавливаются ключевые цели системы бюджетирования актива, происходит прогноз плановых объемов продаж, конкретизируются задачи и цели для каждого отдельного подразделения, определяются ограничивающие факторы, устанавливается взаимосвязь бюджетных документов, утверждаются основные формулы расчета ключевых показателей бюджетов.

Третий этап характеризуется формированием системы операционных, финансовых и вспомогательных бюджетов актива. Система операционных бюджетов опирается на натуральные или натурально-денежные показатели и включает: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет закупок, бюджет операционных затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет себестоимости реализованной продукции, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов. Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых (основных) бюджетов, которая выражается в стоимостных (денежных) показателях. Система финансовых бюджетов включает в себя бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств (кассовую смету), прогнозный бухгалтерский баланс (бюджет по балансовому листу) [4;6].

Среди вспомогательных бюджетов наибольшее значение имеет инвестиционный бюджет (план капитальных (первоначальных) затрат), бюджет налоговых платежей, кредитный план (план привлечения финансовых ресурсов) и т.д. Их назначение заключается в более тщательном планировании деятельности актива, определении системы условий и ограничений.

На четвертом этапе определяется соответствие регламенту бюджетирования холдинга для активов, состоящих в его составе: правила консолидации бюджетов отдельных подразделений предприятия, методы бухгалтерского, оперативного и производственного учета, установка временных рамок, стандартизация бюджетных форм, процедур и т.д.

Пятый этап представляет собой подготовку и утверждение операционного, финансового и вспомогательного бюджета. Здесь, так же, происходит подготовка активом оперативных бюджетов, координация и анализ системы бюджетов, внесение корректировок бюджета в соответствии с изменяющимися условиями.

Заключительный, шестой этап - формирование данных для консолидированного бюджета холдинга. Как правило, только специалисты компаний, входящих в холдинг,

могут достоверно спланировать деятельность своего предприятия. Поэтому для того, чтобы оценить финансовое состояние и результаты деятельности группы в будущем году, необходимо консолидировать бюджеты подразделений. Основными предпосылками для составления консолидированного бюджета являются: Единая производственная цепочка; Большое количество взаимосвязей между отдельными подразделениями компании; Оценка эффективности управления холдинга.

Процедура консолидации данных предполагает механическое суммирование одноименных статей бюджетов структурных единиц холдинга, исключая внутригрупповые обороты, которые возникают при взаимодействии предприятий холдинга друг с другом. Иначе, часть выручки предприятия и его затраты будут учтены в бюджете дважды. Исключая расходы на произведенную и реализованную в рамках группы продукцию, нужно учитывать, что часть этих затрат у покупателя может быть отражена не в бюджете движения денежных средств как расход, а как запасы в прогнозном балансе. Поэтому подготовка и формирование данных для консолидированного бюджета холдинга – важный этап бюджетного процесса.

Последствия внедрения такой системы бюджетного процесса представлены на рис.2.



Рис.2. Последствия внедрения системы бюджетирования предприятий в структуре холдинга

При существовании единой производственной цепочки эффективность производственного процесса зависит от эффективности каждого подразделения. Это приводит к необходимости учитывать особенности системы бюджетного процесса для предприятий в структуре холдинга. Так как решения, принимаемые для одного предприятия, отразятся на деятельности других предприятий и холдинга в целом.

Выводы:

1. Предложены методические основы системы бюджетирования интегрированного предприятия, учитывающие особенности управления предприятием в составе холдинга. Представленная система позволяет определить основные факторы, влияющие на

построение бюджетного процесса на предприятии как неотъемлемой части подразделения холдинга.

2. В процессе бюджетирования необходимо четко разделять и понимать принципы его построения, поэтому систему бюджетирования предприятия в структуре холдинга можно представить как поэтапный процесс, включающий в себя особенности взаимоотношений между субъектами холдинговой структуры. Построение модели финансовых отношений актива и управляющей компании, постановка ключевых целей, конкретизация задач каждого отдельного подразделения предприятия являются неотъемлемыми элементами такой системы. Формирование системы операционных, финансовых и вспомогательных бюджетов актива помогает сгруппировать и проанализировать главные элементы бюджетирования, такие как: бюджет продаж, производства, закупок, операционных затрат, общепроизводственных расходов, себестоимости реализованной продукции, бюджет доходов и расходов, движения денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс, инвестиционный бюджет, бюджет налоговых платежей и т.д. Однако в новой системе бюджетирования необходимо четко соответствовать регламенту бюджетирования холдинга для активов, состоящих в его составе, так как после утверждения бюджетов происходит немаловажный этап подготовки данных для консолидированного бюджета холдинга. Ведь для того, чтобы оценить финансовое состояние и результаты деятельности холдинга в будущем году, необходимо консолидировать бюджеты предприятий.

3. Составление бюджета нельзя назвать обособленным финансовым планированием, это финансовая оценка мероприятий, направленных на достижение целей и стратегий предприятий. Холдинговая компания и отдельно существующее предприятие имеют несколько разные стратегии и методы управления для достижения своих целей, что и требует новых подходов в системе бюджетирования, как инструменте эффективного управления.

4. Общим недостатком существующих методов бюджетирования является то, что они применимы для предприятия, как отдельного, самостоятельного хозяйствующего субъекта, поэтому не могут в полной мере использоваться для построения системы бюджетирования предприятий (подразделений, активов) холдинга, так как не учитывают особенности функционирования данных интегрированных структур.

5. Бюджетный процесс на промышленном предприятии требует соответствующей доработки с учетом поставленных условий. Интеграционные процессы экономики, приводящие к укрупнению, объединению предприятий в холдинговые структуры свидетельствуют о необходимости совершенствования имеющихся методов и подходов к системе бюджетирования.

Список использованных источников:

1. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» / Верховна рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
2. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2003. – 432 с.
3. Бригкхем Ю., Гепенски Л. Финансовый менеджмент. – М., 1998. – С. 256.
4. Колосок В.М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: моногр./ В.М. Колосок. – Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2012. – 247 с.
5. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. Пособие. - М.: Дело, 2003.-432 с.
6. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.

7. Экономика предприятия: Пidrучник/ за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2005. – 608 с. – Рос. мовою.

8. Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко. Концептуальні підходи до визначення поняття «Бюджет підприємства» /Економічні науки/ Хмельницький національний університет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_1_1/030-033.pdf.

References (BSI):

1. The Law of Ukraine "About holding companies in Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine [digital source]. - Link: <http://zakon4.rada.gov.ua>

2. Dugelnyi A.P., Komarov V.F. Company budgetary control: Coursebook. - М.: Delo, 2003. – 432

3. Brighem Yu., Gepenski L. Financial Management. - М., 1998. - P. 256.

4. Kolosok V.M. Strategic control development concept for large industrial companies: monograph. / V.M. Kolosok. - Mariupol: Public higher educational institute "Pryazovskyi State Technical University", 2012. - 247 p.

5. Dugelnyi A.P., Komarov V.F. Company budgetary control: Coursebook. - М.: Delo, 2003.-432 p.

6. Borodushko I.V., Vasilyeva E.K. Strategic planning and controlling. – St.Petersburg.: Piter, 2006. - 192 p.

7. Business economics: Coursebook / Edition of Dr.sc.oec, prof. S.F. Pokropivnyi. - К.: КНЕУ, 2005. - 608 p. – in Rus. lang.

9. R.S. Kvasnitska, S.O. Dzhereleyko. Conceptual approach to definition of term"Company Budget" / Economic sciences/ Khmelnytskyi National University. [digital source]. - Link: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_1_1/030-033.pdf.

Ключевые слова: бюджетирование, холдинг, управление, интеграция, система, модель.

Ключові слова: бюджетування, холдинг, управління, інтеграція, система, модель.

Key words: budgeting, holding, management, integration, system, model.

Рецензент: Верескун М.В., д.е.н., професор, ДВНЗ «ПДТУ»