

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОВ ХОЛДИНГА

Д.Д. Фролов

Научный руководитель С.В. Климентьева

В рамках данного исследования составление бюджетов представляет собой ключевой инструмент планирования и интеграции мероприятий, контроль расходов, эффективное распределение средств и достижение стратегических целей организации. Холдинговые структуры развиваются с соблюдением норм корпоративного и налогового законодательства Российской Федерации, а на международном уровне в соответствии с соглашениями во избежание двойного налогообложения, что позволяет им эффективно распределять налоговую нагрузку и структурировать инвестиции. Бюджетирование является одним из наиболее эффективных инструментов управления на уровне холдинговых структур. При этом процесс составления бюджетов является вторичным, поскольку ему предшествует разработка бизнес-планов развития на краткосрочной и долгосрочной перспективе, определение стратегии развития на определенный отрезок времени [1].

Важно также подчеркнуть, что на входящие в холдинг организации оказывают влияние различные факторы, которые также определяют общие стратегические цели холдинга (конкурентная среда, клиентская база, объем продаж). Какими бы ни были ключевые факторы, они будут иметь значение для планирования и составления бюджета холдинга.

Составление бюджетов холдинга представляет собой динамичный процесс, который привлекает руководителей всей организации к рассмотрению своих стратегических планов и целей на будущее в более широком контексте развития холдинга. В процессе составления бюджета холдинга осуществляются следующие процедуры:

- разработка процедуры и графика составления бюджетов;

- определение общей политики, которая оказывает прямое или косвенное влияние на бюджеты холдинга;
- определение видов бюджетных форм и их заполнения;
- формирование промежуточного варианта бюджетов холдинга;
- проведение его анализа и, в случае необходимости, внесение корректировок;
- направление рекомендаций по принятию бюджетов высшему руководству холдинга [1].

Среди особенностей процесса составления бюджетов холдинга выделяют правовой аспект данной деятельности, что обусловлено следующим. В процессе создания холдинга осуществляется объединение организаций различных организационно-правовых форм, масштабов деятельности и других характеризующих их элементов. Также необходимо выделить организационный аспект, поскольку юридически самостоятельные предприятия, которые входят в холдинг, характеризуются различиями в организационной структуре, культуре, стратегией развития и иными бизнес-процессами. Зачастую оказывает влияние и технологический аспект особенностей процесса бюджетирования на уровне холдинга, так как организации, входящие в него, иногда являются невзаимосвязанными, относящимися к различным отраслям и сегментам экономики. В свою очередь управленческие аспекты, связанные с этими особенностями, обусловлены различиями в методах принятия управленческих решений, способах планирования и прогнозирования денежных потоков, бухгалтерского учета, налогообложения и используемых информационных технологий и систем для обеспечения экономической безопасности [2].

Среди задач составления бюджета холдинга выделяют следующие:

- формирование логической и взаимосвязанной бюджетной структуры холдинга с учетом особенностей каждого бюджета юридически самостоятельного предприятия;

- формирование рационального и эффективного алгоритма действий при входе в холдинг новых организаций;
- обеспечение консолидации бюджетов дочерних предприятий в интегрированный финансовый план холдинга;
- сбор и обработка информации по бюджетным показателям всех структурных подразделений холдинга по единой форме и внесение исходных данных и полученных результатов в единую информационную систему с соблюдением принципа динамичности при обновлении данных и внесением изменений относительно того или иного подразделения холдинга;
- формализация технологии ведения учета и формирования бухгалтерской, управленческой, статистической отчетности;
- обеспечение высокого уровня экономической безопасности холдинга с учетом всех составляющих, в том числе организационной, правовой, финансовой, информационной.

При составлении бюджетов холдинга важно определить ключевые цели деятельности всех входящих в него организаций и определить общие приоритеты развития. Важно подчеркнуть, что система бюджетирования охватывает не отдельные подразделения, а все организации в совокупности. При составлении бюджетов в вертикальных холдингах важно установить единый механизм взаимодействия дочерних компаний друг с другом и с управляющей компанией. Например, в условиях вертикального холдинга автоматизация данного бизнес-процесса затруднительна ввиду различий между финансовой и организационной структурами [1 3].

В свою очередь в горизонтальных и иных холдингах автоматизация данного процесса проходит успешно на базе функционирования соответствующего подразделения по учету, в рамках которого активно используются эффективные аналитико-информационные системы, позволяющие также контролировать исполнение бюджетов холдинга.

При исследовании особенностей процесса составления бюджета в диверсифицированных холдингах, можно отметить, что главной задачей

является формирование эффективной финансовой структуры, которая позволит участникам холдинга повысить финансовые результаты своей деятельности. В рамках данной модели холдинга важно правильно определить центры финансового учета и обозначить зоны ответственности:

- центры управленческой прибыли;
- центры затрат;
- трансфертные зоны;
- центры оптимизации затрат;
- центры налоговой оптимизации [2].

Если наблюдается явная диверсификация видов деятельности организаций, необходимо составление нескольких моделей, в каждой из которой акцентируется внимание на одном выбранном виде экономической деятельности.

Также процесс составления бюджетов предполагает наличие в организации аналитического центра, на который возложена ответственность за подготовку юридических документов, локальных нормативных актов в области бюджетирования, проведение мониторинга основного и операционных бюджетов.

Таким образом, основная цель составления бюджетов холдинга заключается в создании наиболее актуального и эффективного механизма координации действий юридически самостоятельных организаций, которые входят в данный холдинг. Для каждого типа холдинга требуется обеспечить такую систему информации, которая решала бы задачу комплексно: с одной стороны, удовлетворяла потребности подразделений, а с другой стороны, давала возможность получить консолидированную отчетность по холдингу.

Можно также выделить ряд особенностей составления бюджетов холдинга, которые обусловлены правовыми, организационными, технологическими и управленческими различиями в его деятельности. В этом случае составление бюджетов холдинга может происходить как по методу «снизу вверх», так и по методу «сверху вниз» в зависимости от

действующей в организации системы управления. В свою очередь, центры финансовой ответственности в холдингах подразделяют на соответствующие уровни управления в рамках действующей организационной и финансовой структуры.

Таким образом, отраслевые особенности холдинга в настоящее время могут значительно влиять на бюджетные формы и методы их составления. Бюджетная структура будет уникальна в каждом конкретном холдинге.

Список использованных источников:

1. Ковалевская Е.А. Проблемы и перспективы бюджетирования в холдинговых компаниях Украины [Электронный ресурс] / Вестник ЮУрГУ. Челябинск: Издательство «Национальный исследовательский Южно-Уральский государственный университет». 2015. Т.9. №1. С. 31-38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-byudzhetrovaniya-v-holdingovyh-kompaniyah-ukrainy> (дата обращения 10.11.2020).
2. Дремина Г.А. Особенности формирования системы бюджетирования в холдинговых структурах [Электронный ресурс] / А.Г. Дремина. Омский научный вестник. Омск: Изд-во ОмГТУ. 2016. С. 83-86. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-sistemy-byudzhetrovaniya-v-holdingovyh-strukturah> (дата обращения 10.11.2020).
3. Вишневская В.Г., Петренко И.С., Крупакова М.С. Особенности постановки бюджетирования в холдинговых компаниях [Электронный ресурс] / В.Г. Вишневская, И.С. Петренко, М.С. Крупакова. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Краснодар. Издательство: Адыгейский государственный университет. 2016. №4. С. 157-159. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postanovki-byudzhetrovaniya-v-holdingovyh-kompaniyah> (дата обращения 10.11.2020).