

УДК 336.64

Особенности бюджетирования на предприятиях холдингового типа

Мещеряков Роман Максимович, студент, Волгоградский государственный технический университет, mrmvlg@mail.ru

Пескова Ольга Сергеевна, профессор кафедры менеджмента и финансов производственных систем, Волгоградский государственный технический университет, доктор экономических наук, mmiop@vstu.ru

Юрова Ольга Витальевна, доцент кафедры менеджмента и финансов производственных систем, Волгоградский государственный технический университет, кандидат социологических наук, yurova@vstu.ru

Бочарова Анастасия Максимовна, студент, Волгоградский государственный технический университет, bocharova.a.m@yandex.ru

В статье рассматриваются особенности бюджетирования на предприятиях холдингового типа. Анализируются принципы формирования бюджетов в условиях многоуровневой структуры управления, а также специфика распределения финансовых ресурсов между различными подразделениями холдинга. Особое внимание уделено методам планирования и контроля исполнения бюджета, а также проблемам, связанным с централизацией и децентрализацией финансовой деятельности. Рассматриваются преимущества и недостатки различных подходов к бюджетированию в холдингах, приводятся примеры успешного внедрения систем бюджетного управления.

Ключевые слова: бюджетирование, холдинг, управление финансами, распределение ресурсов, планирование, контроль, централизованное управление, децентрализованная структура.

Бюджетирование является важнейшим инструментом финансового планирования, позволяющим организациям эффективно управлять своими ресурсами, достигать стратегических целей и обеспечивать устойчивость в условиях рыночной нестабильности. На предприятиях холдингового типа процесс бюджетирования обладает особыми характеристиками, обусловленными многоуровневой структурой управления, необходимостью распределения финансовых ресурсов между подразделениями и филиалами, а также выбором между централизованной и децентрализованной моделями управления. В данной статье будут рассмотрены основные принципы и методы бюджетирования, характерные для холдинговых структур, а также проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются компании при внедрении систем бюджетного управления.

Холдинг — это объединение юридически независимых компаний, связанных финансовыми и управленческими отношениями, каждая из которых выполняет свою роль в реализации общей стратегии группы. В связи с этим формирование бюджета на предприятиях холдингового типа требует особого подхода, включающего следующие принципы: учет многоуровневой структуры, распределение ресурсов, интеграция финансовых показателей.

Первый принцип является одним из ключевых особенностей холдингов. Наличие нескольких уровней управления создает необходимость в горизонтальном и вертикальном согласовании бюджетных показателей на разных уровнях. Бюджет каждой дочерней компании должен учитывать общие цели и стратегию группы, а также специфические задачи, стоящие перед отдельным подразделением [2, с. 67]. Распределение ресурсов подразумевает распределение средств в холдингах между компаниями и подразделениями в зависимости от их потребностей, что требует гибкости и точности в планировании. Важным моментом является баланс между централизованным управлением и автономией дочерних компаний, каждая из которых может иметь свои особенности и нуждаться в индивидуальном подходе. При формировании бюджета важно обеспечить интеграцию финансовых показателей на уровне холдинга, чтобы объединенные данные о доходах, расходах и инвестициях всех дочерних компаний давали полное представление о финансовом состоянии группы в целом [7, с. 112].

Одна из ключевых проблем холдинговых компаний — выбор

между централизованным и децентрализованным подходом к бюджетированию. Централизованное бюджетирование предполагает, что все ключевые финансовые решения принимаются на уровне материнской компании, которая контролирует распределение всех ресурсов между дочерними предприятиями. Этот подход позволяет эффективно контролировать финансовые потоки и избежать дублирования усилий, однако может снижать гибкость и автономию дочерних компаний [8, с. 73]. Децентрализованное бюджетирование, напротив, позволяет дочерним компаниям самостоятельно разрабатывать бюджеты, ориентируясь на свои потребности и условия. Такой подход способствует гибкости в принятии решений и повышает мотивацию местных менеджеров. Однако он может привести к потере контроля со стороны материнской компании и возникновению финансовых несоответствий между различными частями холдинга [6].

На практике большинство холдингов прибегают к гибридным моделям, комбинирующим элементы централизованного и децентрализованного подхода, что позволяет достигать оптимального соотношения между контролем и автономией [1, с. 58].

Есть два основных подхода к организации бюджетного процесса: сверху вниз и снизу вверх. Они определяют, кто в компании инициирует подготовку плановых данных для бюджета. При подходе «сверху вниз» бюджетирование начинается с высшего руководства. Топ-менеджмент разрабатывает укрупненные бюджеты для всей компании, а затем спускает их нижестоящим руководителям. Они детализируют укрупненные бюджеты, превращая их в операционные. Стратегические цели компании учитывают сразу. Это сокращает время на дальнейшее согласование бюджетов с руководством. Чаще всего подход «сверху вниз» применяют в крупных компаниях и холдингах. Подход «низу вверх», наоборот, подразумевает начало бюджетирования руководители производят на местах. Они разрабатывают детальные операционные бюджеты для своих подразделений и направляют их вышестоящему руководству. Руководство утверждает эти бюджеты — обычно спустя несколько итераций — и формирует сводные стратегические бюджеты для всей компании. Подход «снизу вверх» увеличивает вовлеченность нижестоящих руководителей в планирование и исполнение бюджетов компании. Методы бюджетирования зависят от того, какую базу компании используют для подготовки бюджетов.

Существуют еще два подхода: природное бюджетирование и бюджетирование на основе нулевого баланса. При первом подходе отправная точка для новых бюджетов — это бюджетные или фактические показатели предыдущих периодов. Их корректируют с учетом ожидаемых изменений в работе компании. Например, с учетом роста объемов производства, продаж, цен и так далее. Это самый распространенный метод разработки бюджетов.

Бюджетирование с «нуля» предполагает составление бюджета с нуля, без учета предыдущих периодов. Он позволяет более тщательно подходить к распределению ресурсов и устранять ненужные или избыточные расходы, что особенно важно для холдингов, где необходимо эффективно управлять большими объемами финансовых ресурсов [2].

Процесс бюджетирования в холдинговых структурах, несмотря на его преимущества, сопровождается рядом проблем. Наличие множества юридически независимых структур делает контроль за финансовыми потоками сложным и трудоемким.

Особенно это касается случаев, когда компании в холдинге расположены в разных странах с различными налоговыми и финансовыми системами [8, с. 77]. В условиях децентрализованного бюджетирования может возникнуть ситуация, когда интересы отдельных дочерних компаний не совпадают с интересами материнской компании.

Это может привести к несоответствиям в стратегическом направлении группы и увеличить финансовые риски [6, с. 94]. Бюджетирование в холдингах требует наличия специалистов, способ-

ных работать с многоуровневыми структурами и обладать глубокими знаниями в области финансов, экономики и управления [1].

Несмотря на перечисленные трудности, существуют примеры успешного внедрения бюджетных систем в холдингах. Одним из таких примеров является компания «Газпром», которая активно использует централизованную модель бюджетирования для контроля за расходами дочерних компаний. В результате компания смогла существенно повысить эффективность распределения финансовых ресурсов и снизить финансовые риски. Другим примером является холдинг «РЖД», который использует гибридную модель бюджетирования, позволяя дочерним компаниям разрабатывать собственные бюджеты в рамках заданных ограничений и общих целей группы. Это позволяет холдингу поддерживать финансовую гибкость и достигать максимальной эффективности при распределении ресурсов.

Бюджетирование на предприятиях холдингового типа требует особого подхода, который учитывает многоуровневую структуру управления, необходимость гибкого распределения ресурсов и выбор между централизованным и децентрализованным управлением. Важно, чтобы бюджетирование обеспечивало баланс между эффективным контролем и автономией дочерних компаний, а также способствовало оптимальному использованию финансовых ресурсов. Правильная организация процесса бюджетирования, несмотря на существующие проблемы, позволяет холдинговым компаниям эффективно управлять финансами и достигать стратегических целей.

Примечания

1. Мещеряков С. Г. Управление бюджетированием холдинга подакцизной отрасли промышленности: монография. М., 2002. 146 с.
2. Еремяшев А., Саблуков В. Неоклассическое бюджетирование: новый взгляд // Консультант. 2010. N 21.
3. Кузьмина М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие. М., 2023. 248 с.
4. Волкова О. Н. Управленческий анализ: учебник. М., 2007. 302 с.

English version

Features of budgeting in holding-type enterprises

Meshcheryakov Roman Maksimovich, student, Volgograd State Technical University

Peskova Olga Sergeevna, professor of the department of management and finance of production systems, Volgograd State Technical University, doctor of sciences (economics)

Yurova Olga Vital'evna, associate professor of the department of management and finance of production systems, Volgograd State Technical University, candidate of sciences (sociology)

Bocharova Anastasiya Maksimovna, student, Volgograd State Technical University

The article discusses the specifics of budgeting in holding-type enterprises. The principles of budget formation in a multi-level management structure are analyzed, as well as the specifics of the distribution of financial resources between different divisions of the holding. Special attention is paid to methods of planning and monitoring budget execution, as well as problems related to centralization and decentralization of financial activities. The advantages and disadvantages of various approaches to budgeting in holding companies are considered, and examples of successful implementation of budget management systems are given.

Keywords: budgeting, holding, financial management, resource allocation, planning, control, centralized management, decentralized structure.