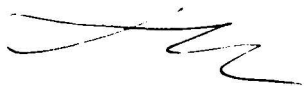


0-799030

На правах рукописи



САВЕЛЬЕВА ИРИНА МИХАЙЛОВНА

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ
КОМПАНИЙ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА**

Специальность 08.00.10 - Финансы, денежное
обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2012

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет»

Научный руководитель - кандидат экономических наук, доцент
Романова Анна Валерьевна

Официальные оппоненты: Бажуткина Лидия Павловна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Самарский государственный
экономический университет», кафедра
«Организации и стратегии развития
промышленных предприятий», профессор

Бобылева Александра Сергеевна,
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВПО «Ульяновская государственная
сельскохозяйственная академия
имени П.А.Столыпина»,
кафедра «Финансы и кредит», профессор

Ведущая организация - ФГБОУ ВПО «Ярославская государственная
сельскохозяйственная академия»

Защита состоится 30 октября 2012 г. в 13 ч на заседании диссертационного
совета Д 212.214.01 при ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономиче-
ский университет» по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара,
443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет»

Автореферат разослан 25 сентября 2012 г.



Ученый секретарь
диссертационного совета



Вишневер В.Я.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., показал неэффективность деятельности многих предприятий, что привело к их массовому банкротству. Наиболее жизнеспособными оказались компании, осуществляющие свою деятельность в различных интегрированных формах. Мировой опыт также свидетельствует о том, что даже в период кризиса крупные интегрированные структуры оказываются более устойчивыми к изменениям экономической ситуации. Таким образом, мы считаем необходимым исследование интегрированных структур, так как именно они являются основой экономики любой страны, поэтому объектом исследования было выбрано бюджетирование в системе управления финансами компаний холдингового типа.

Глобальность, стремительность и оперативность - основные характеристики современного рынка. Эти тенденции бизнеса лежат в основе возрастающей роли специфических финансовых вопросов управления, где на первый план выходит вопрос о максимальной эффективности деятельности предприятий, добиться которой возможно, лишь постоянно планируя и контролируя. Очевидно, что от должной организации процесса управления финансами коренным образом зависит благополучие компании. Бизнес не может процветать без разработанных финансовых планов и контроля за их выполнением. 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.

Степень разработанности проблемы. Бюджетирование зародилось на Западе в странах с развитой рыночной экономикой. В связи с этим теоретические и практические проблемы бюджетирования широко представлены в работах зарубежных специалистов Г. Андерсона, А. Апчерча, Р. Брейли, Ч. Гаррисона, Э. Джонса, К. Друри, Т. Карлина, Н. Майерса, Р. Манна, Ш. Миллза, Б. Нидлза, Дж. Риса, Дж.Г. Сигела, Дж. Фостера, Д. Фрейзера, Д. Хана, Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Хоупа, Дж.К. Шима, Г. Эмерсона, Р. Энтони.

Первые попытки применения западных разработок в области бюджетирования в российской экономике были не совсем удачны. Это вызвано тем, что они требовали адаптации к российским системам учета и отчетности, а также к особенностям управления финансами компаний в России. В отечественной экономической литературе вопросы бюджетирования в системе управления финансами рассмотрены в трудах И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, Л.П. Бажуткиной, А.С. Бобылевой, В.В. Бочарова, В.В. Гамаюнова, А.Е. Карпов, В.В. Ковалева, В.Н. Самочкина, Т.В. Сизова, Е.С. Стояновой, О.А. Хвостенко, В.Е. Хруцкого, А.Д. Шеремета, В.В. Янова и др.

Основоположниками теории управления финансами корпораций принято считать ведущих зарубежных экономистов А. Берли и Г. Минза, в дальнейшем их исследования были развиты в трудах зарубежных и российских ученых, таких как У. Батнер, К. Мейер, Д. Сейлер, М. Хессель, А. Шлейфер, С.В. Авдашева, Л.А. Базилевич, Л.В. Бурлаков, С.Б. Гальперина, М.И. Круглов, А.Д. Радыгин, Е.В. Чиркова и др.

Между тем, теоретические и методические вопросы постановки и совершенствования бюджетирования в системе управления финансами в компаниях холдингового типа отмечены лишь в отдельных публикациях и не носят системного характера.

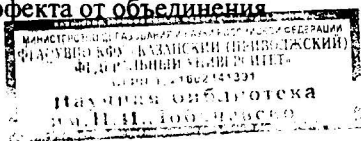
Актуальность, практическая значимость и наличие недостаточно разработанных теоретических вопросов определили выбор темы данного исследования, его цель и задачи.

Область исследования. Диссертационное исследование проведено по специальности 08.00.10 - «Финансы, денежное обращение и кредит» в рамках части 1 «Финансы», п.3. «Финансы хозяйствующих субъектов», подпунктов п. 3.2. Организационно-экономические аспекты финансов предприятий и организаций, п. 3.5. Управление финансами хозяйствующих субъектов: методология, теория; трансформация корпоративного контроля, п. 3.13. Теория, методология, методика финансового планирования на уровне хозяйствующих субъектов, п. 3.29. Система финансового контроля в управлении предприятием: содержание, формы, методы и инструменты реализации Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Объектом диссертационного исследования является бюджетирование в системе управления финансами компаний холдингового типа.

Предмет исследования - финансово-экономические отношения, возникающие в системе управления финансами компаний холдингового типа.

Целью исследования является развитие теоретических основ и разработка практических рекомендаций по совершенствованию бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа с целью получения максимального эффекта от объединения



Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- выявить сущность финансов холдинга и особенности процесса формирования холдингов в Российской Федерации;
- исследовать сущность бюджетирования в системе управления финансами предприятия;
- исследовать особенности бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа;
- провести анализ бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа на примере сформированного и формирующегося холдингов;
- определить основные проблемы бюджетирования в компаниях холдингового типа;
- разработать предложения по совершенствованию бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа.

Методологическую и теоретическую основу диссертационного исследования составили работы отечественных и зарубежных авторов по теоретическим и прикладным вопросам бюджетирования в системе управления финансами предприятия. В исследовании применялись следующие методы исследования: описательный, статистический, аналитический и системный. Для обработки исходной информации использовались качественный и количественный анализ, а также финансовый и статистический анализ. В качестве инструментария использовались средства вычислительной техники.

Научная новизна исследования заключается в расширении теоретических основ бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа, а также разработке практических рекомендаций по бюджетированию. Она подтверждается следующими научными результатами исследования, выносимыми на защиту:

1. Дано определение бюджетирования как функционального элемента управления финансами компаний, который включает составление, исполнение и организацию контроля за исполнением взаимосвязанных бюджетов.

2. Предложен новый метод бюджетирования в холдинге «сверху-вниз-наверх», что позволяет сочетать достоинства существующих методов планирования «снизу-вверх» и «сверху-вниз» и избежать существующих недостатков.

3. Сформулированы принципы бюджетирования в холдинге, такие как принцип единства, ответственности, оптимизации и «суммарной» прибыли, позволяющие организовать процесс бюджетирования и обеспечить реализацию целевых установок компаний холдингового типа.

4. Разработан укрупненный алгоритм построения эффективного процесса бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа, состоящий из трех последовательных этапов: обеспечение эффекта двойной интеграции, автоматизации процесса бюджетирования и организации системы контроля и управления отклонениями.

5. Предложен способ управления отклонениями бюджетных показателей в холдинге на основе двухуровневой системы бюджетного контроля, которая позволяет избежать ошибок при консолидации отклонений и управлять только значимыми отклонениями.

Теоретическая значимость исследования определяется актуальностью поставленных задач и заключается в развитии теории бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа. А именно, определение бюджетирования, новый метод, принципы бюджетирования, что позволяет существенно повысить уровень бюджетирования в холдингах. Отдельные положения диссертационного исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет» по дисциплинам "Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски", "Финансы и кредит", "Долгосрочная финансовая политика".

Основные положения работы были опубликованы в сборниках научных трудов Ульяновского государственного университета (2010-2011 гг.), докладывались и получили положительную оценку на ежегодной Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования» (г. Ульяновск, 2011 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы социально-экономического развития России в XXI веке: аспиранты и студенты в научном поиске (г. Смоленск, 2011 г.) и на Ежегодной научно-практической конференции УлГУ - 2011, секция «Финансы и кредит» (г. Ульяновск, 2011 г.).

Практическая значимость исследования. Методические положения и выводы исследования могут быть использованы в деятельности компаний холдингового типа, а также крупными предприятиями. В частности, укрупненный алгоритм построения эффективного процесса бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа, а также управление отклонениями бюджетных показателей в холдинге на основе двухуровневой системы бюджетного контроля. Основные результаты исследования апробированы и внедрены в деятельность ООО «Авиакомпания «Волга-Днепр» и ЗАО «Авиастар-СП» в 2012 г., что подтверждается актами внедрения.

Публикации. Основные положения диссертации нашли отражение в 9 публикациях авторским объемом 2,08 печ. л., в т.ч. в изданиях, определенных перечнем ВАК, - 3, объемом 1,08 печ. л.

Структура диссертации Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность избранной темы, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования, указана степень научной разработанности проблемы, определена научная новизна, практическая и теоретическая значимость работы, описаны материалы апробации полученных результатов.

В первой главе "**Теоретические основы бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа**" рассмотрены сущность бюджетирования в системе управления финансами компаний и компаний холдингового типа и особенности бюджетирования в компаниях холдингового типа.

Современные компании представляют собой сложную систему, характеризующуюся многообразием отношений взаимосвязанных элементов, требующую планомерного воздействия для достижения поставленных целей. Экономический словарь определяет систему как «целое, образованное взаимоподчинением составляющих его частей, элементов», что соответствует сущности современных компаний, поэтому мы считаем целесообразным рассматривать процесс управления финансами в компании именно с точки зрения системного подхода. В самом общем виде управление финансами можно определить как специфическую область управленческой деятельности, связанную с целенаправленным воздействием на финансы предприятия. Очевидно, что управление финансами во многом зависит от сферы деятельности организации, но, тем не менее, управление финансами любого предприятия базируется на единых приемах и способах управления.

Система управления финансами включает:

- управляющую подсистему - субъект управления - это финансовый аппарат, т.е. совокупность всех организационных структур, осуществляющих управление финансами;

- управляемую подсистему - субъект управления - это различные виды финансовых отношений и финансовые ресурсы.

Сущность процесса управления финансами предприятий можно исследовать с позиции выполняемых функций. Управлению финансами

свойственны следующие существенные функции: финансовое планирование, регулирование и организация, контроль. В современной теории и практике управления финансами бюджетирование понимается в основном как инструмент, способ, метод, технология либо часть финансового планирования. При этом функции бюджетирования представлены достаточно широко: планирование, прогноз, анализ, коммуникация и координация, ориентация на достижение задач, контроль, повышение профессионализма и др. В результате бюджетирование представляется как часть (методы, инструменты и пр.) планирования с функцией планирования, что не позволяет выявить сущность бюджетирования как процесса. На наш взгляд, существенными функциями бюджетирования являются именно планирование и контроль. Для того чтобы наглядно это увидеть, рассмотрим место бюджетирования в системе управления финансами компаний.

Бюджетирование в системе управления финансами компаний можно отнести к элементу, позволяющему обеспечить взаимодействие между субъектом и объектом управления за счет выполнения им части функций управления финансами, а именно - планирования и контроля. Поэтому мы считаем целесообразным уточнение функций бюджетирования в системе управления финансами компаний: планирование и контроль.

Таким образом, бюджетирование - это функциональный элемент управления финансами компаний, который включает составление, исполнение и организацию контроля за исполнением взаимосвязанных бюджетов.

Итогом процесса бюджетирования является бюджет. Долгое время термин «бюджет» воспринимался только как государственный документ, содержащий перечень доходов и расходов государства. Однако с внедрением бюджетирования на смену привычному для предприятий понятию «план» приходит «бюджет». Для нашего исследования мы определили: бюджет - это пакет документов, который содержит перечень решений и централизованно установленные количественные показатели стратегического плана развития компании на определенный период по формированию и использованию активов, источникам финансирования, доходам и расходам, движению денежных средств.

Наш исследовательский интерес связан с компаниями холдингового типа. Это вызвано тем, что крупные корпорации являются не только основой экономики любой страны, но и наиболее устойчивыми формами хозяйствования в период экономических кризисов.

Для Российской Федерации традиционна форма хозяйствования в виде крупных экономических структур. В период плановой экономики такие структуры функционировали в форме различных производствен-

ных и промышленных объединений, управление которыми осуществлялось государством централизованно. Переход к рыночной экономике неминуемо привел к изменению экономической системы страны: интеграционные связи предприятий были разорваны, деятельность стала осуществляться на основе самофинансирования.

Существуют несколько точек зрения на причины возникновения холдинговых структур:

- первоначальное создание холдингов было связано в основном с восстановлением и обновлением разрушенных или ослабленных кооперационных связей между хозяйствующими субъектами;

- необходимость построения системы управления финансами, т.е. холдинг должен выполнять роль финансового центра, через который и будет осуществляться управление денежным капиталом входящих в него коммерческих структур.

Стоит также отметить, что процесс приватизации предприятий в Российской Федерации часто носил хаотичный характер, т.к. основной целью многих бизнесменов начала 90 гг. XX в. было инвестирование средств в покупку дешевого государственного имущества, в результате чего происходило объединение совершенно различных объектов народного хозяйства. Возникла объективная необходимость построения новой системы управления, которой и стала компания холдингового типа. Возникновение первых российских холдингов относится к началу 90-х гг. XX в., однако Федерального закона «О холдингах», определяющего и регулирующего их деятельность, до сих пор нет. Также не сложилось определение холдинга, которое позволило бы выявить его экономическую сущность.

На основе проведенного анализа теоретической базы мы предлагаем определять компанию холдингового типа как совокупность двух и более юридических лиц, связанных между собой холдинговыми отношениями, управляемую головной компанией на основе права головной компании определять принимаемые решения участников холдинга с целью получения синергетического эффекта от их интеграции.

По нашему мнению, именно синергетический эффект должен лежать в основе деятельности компаний холдингового типа.

В зависимости от производственной взаимосвязи компаний выделяют:

- финансовый (конгломератный) холдинг - в нем объединены различные предприятия, не связанные технологическим процессом, при этом каждое из дочерних предприятий не участвует в реализации деятельности другого;

- интегрированный холдинг - в нем объединены предприятия, связанные технологической или производственной цепочкой, при этом дея-

тельность дочерних предприятий подчинена реализации целей деятельности другого.

Можно сказать, что компания холдингового типа представляет собой некую иерархию, основанную на принципе федерализма. В связи с этим и управление финансами компанией холдингового типа должно быть построено по принципу федеративного устройства, т.е. головная компания определяет цели деятельности холдинга в целом и осуществляет управление финансами компаний, входящих в него (структурными единицами холдинга). В свою очередь, структурные единицы холдинга организуют свою деятельность в соответствии с этой целью и управляют деятельностью своих структурных подразделений (отделов, цехов и т.д.).

В зависимости от степени централизации в зарубежной и российской практике управления финансами компаний холдингового типа выделяют следующие модели:

- стратегическое планирование (strategic planning);
- стратегический контроль (strategic control);
- финансовый контроль (financial control).

В зависимости от моделей управления финансами, степени централизации функций управления определим возможность обеспечения синергетического эффекта для разных типов холдинга (табл. 1.)

Таблица 1

**Сравнительная характеристика типов холдинга
в зависимости от моделей управления финансами**

Тип холдинга	Модели управления финансами холдинга	Степень централизации функций управления	Возможность обеспечения синергетического эффекта
Интегрированный холдинг	Стратегическое планирование	Высокая	Да
	Стратегический контроль	Средняя	Да
Финансовый холдинг	Финансовый контроль	Низкая	Нет

В связи с тем, что в интегрированном холдинге степень централизации функций управления высокая или средняя, при грамотном управлении финансами возможно добиться синергетического эффекта. Финансовый холдинг в том виде, как представлен в классификации, из-за низкой степени централизации функций управления финансами и невязанных видов бизнеса не дает возможности получения синергетического эффекта. Таким образом, для целей нашего исследования финан-

совый холдинг не может быть рассмотрен. По нашему мнению, для того чтобы обеспечить максимальную эффективность от образования компании холдингового типа, необходима максимальная интеграция деятельности, которая, в свою очередь, позволит добиться наибольшего синергетического эффекта.

Многие менеджеры отмечают, что основной проблемой недостаточной эффективности российских холдингов является отсутствие грамотно построенной системы управления финансами. Компания холдингового типа отличается сложностью взаимодействия между компаниями, входящими в нее, что обуславливает необходимость исследования особенностей бюджетирования в системе управления ее финансами.

Основная особенность бюджетирования в компаниях холдингового типа заключается в том, что входящие в их состав предприятия, структурные единицы, по сути, являются самостоятельными, не зависимыми друг от друга предприятиями, совместное финансово-экономическое функционирование которых должно приносить больший эффект, чем самостоятельное, т.е. должно выполняться неравенство:

$$\text{Эхол} > \sum_{i=1}^n \text{Э}i, \quad (1)$$

где n - количество компаний, входящих в холдинг;

Эхол - эффект холдинга;

Э i - эффект i -той компании, входящей в холдинг.

Таким образом, предприятия, входящие в холдинговую компанию, составляют ее неотъемлемую часть, что позволяет рассматривать их как единое целое при осуществлении процесса управления, несмотря на то, что, по сути, они являются самостоятельными хозяйствующими субъектами.

Можно говорить, что управление финансами холдинга может быть эффективным только в том случае, если оно организовано с учетом всех особенностей компаний, входящих в холдинг (далее - структурные единицы холдинга). Для достижения синергетического эффекта (а, следовательно, и выполнения неравенства 1) необходимо построение общей модели ведения бизнеса (финансовой структуры холдинга), т.е. разработка единой стратегии и организационно-управленческой схемы, направленной на достижение заложенных стратегических целей, причем данная схема должна быть максимально прозрачной.

Для формирования финансовой структуры необходимо иметь полное представление о тех видах деятельности, которыми занимаются структурные единицы холдинга. Построение такой структуры будет способствовать созданию прозрачной бюджетной модели, что позволит прописать взаимосвязи между всеми бюджетами как внутри организации, так и на

уровне холдинга. В настоящее время одним из наиболее популярных направлений при разработке системы управления финансами холдинга является персонафикация ответственности, т.е. выделение так называемых «центров финансовой ответственности», причем как на уровне холдинга, так и на уровне структурных единиц. Таким образом, любую компанию холдингового типа можно представить как иерархию центров финансовой ответственности, причем каждую компанию в холдинге также можно представить в виде иерархии центров финансовой ответственности на уровне данной компании, что подтверждает возможность говорить о финансовом устройстве холдинга как о федеративном. Это означает, что управление финансами в компании холдингового типа должно осуществляться на двух уровнях - уровне головной компании и уровне структурной единицы холдинга. Таким образом, можно выделить еще одну особенность бюджетирования в компаниях холдингового типа - «суммарная» прибыль, т.е. собственника, как правило, интересует, какова прибыль холдинга в целом, а не по каждой конкретной структурной единице. На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что для получения синергетического эффекта в холдинге при управлении финансами необходимо:

1. Повысить эффективность использования временно свободных финансовых ресурсов за счет перемещения их между структурными единицами.

2. Снизить затраты на привлечение денежных средств за счет использования свободных денежных средств холдинга.

3. Оптимизировать налоговые платежи в холдинге.

Выполнение названных условий возможно только при наличии полной и актуальной информации о финансовой деятельности всех структурных единиц, т.е. необходимо сформировать единую информационную базу, содержащую всю информацию о финансах компании холдингового типа. Роль такой информационной базы для принятия решений по управлению финансами в компаниях со сложной структурой, т.е. объединяющих в своем составе несколько юридических лиц выполняет, консолидированный бюджет.

Под консолидированным бюджетом мы будем понимать свод всех бюджетов, используемых в бюджетной системе холдинга. Именно консолидированный бюджет является формальным итогом бюджетирования в холдинге. Как правило, компании холдингового типа состоят из большого количества подразделений и юридических лиц, обладающих сложной структурой распределения собственности и большим количеством внутригрупповых операций, что значительно усложняет формирование консолидированного бюджета.

В связи с этим процесс формирования консолидированного бюджета должен включать следующие этапы:

1. Производится суммирование всех бюджетных показателей компаний, входящих в холдинг.
2. Выделяются внутригрупповые показатели холдинга.
3. Оформляется итоговый консолидированный бюджет холдинга.

Однако проблема консолидации бюджета стоит не всегда. Так, существуют два противоположных метода бюджетирования - «сверху-вниз» (top-down) и «снизу-вверх» (bottom-up). На основе достоинств и недостатков данных методов нами предложен следующий метод: «сверху-вниз-наверх». Суть предлагаемого метода заключается в том, что холдинг спускает бюджеты, составленные в соответствии со стратегическими целями развития холдинга, структурные единицы получают их и вносят коррективы, которые позволят добиться реальности исполнения присланного сверху бюджета, затем бюджеты снова направляются в головную компанию.

В работе были исследованы также основные проблемы при бюджетировании в холдинге, на базе чего разработаны следующие принципы бюджетирования компаний холдингового типа:

1. Принцип единства. Суть данного принципа заключается в унификации требований бюджетирования для всех структурных единиц холдинга.

2. Принцип ответственности заключается в персонализации ответственности за руководителями центров финансовой ответственности.

3. Принцип оптимизации заключается в построении оптимальных денежных потоков внутри холдинга.

4. Принцип «суммарной» прибыли заключается в том, что для собственника представляет интерес не прибыль структурной единицы, а прибыль в целом по холдингу.

Реализация предложенных в работе принципов позволит организовать процесс бюджетирования и обеспечить реализацию целевых установок компаний холдингового типа.

Во второй главе "**Анализ практики бюджетирования в системе управления финансами вертикально-интегрированных компаний холдингового типа**" рассматриваются особенности бюджетирования в планомерно сформированном холдинге и холдинге, формирующемся на основе объединения действующих предприятий. С учетом специфики региона (в 2011 г. Ульяновская область получила официальный статус «Ульяновск - авиационная столица России») в рамках главы 2 диссертации были исследованы системы бюджетирования двух крупных российских холдингов: ГрК «Волга-Днепр» и ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

Планомерное создание холдинга подразумевает постепенное развитие бизнеса, обеспечивая подчиненность всех структурных единиц общей цели бизнеса, что помогает добиться высокого синергетического эффекта. Кроме того, в структурных единицах холдинга существует преемственность, в т.ч. и в бюджетировании, что облегчает процесс консолидации и формирования единой системы управления финансами в компании холдингового типа. В качестве примера выбран холдинг ГрК «Волга-Днепр», который наглядно иллюстрирует: когда бизнес планомерно растет и приобретает форму компании холдингового типа, все структурные единицы создаются для реализации конкретных целей бизнеса и обладают преемственностью в управлении финансами.

ГрК «Волга-Днепр» основана в 1990 г. и в настоящее время является мировым лидером в сегменте перевозок сверхтяжелых и негабаритных грузов. В настоящее время холдинг состоит из более чем десяти структурных единиц, деятельность которых подчинена единой стратегии холдинга. ГрК «Волга-Днепр» представляет собой вертикально-интегрированный холдинг, в котором структурные единицы связаны не только технологической цепочкой, но и сложной организацией движения денежных потоков. Формирование структуры происходило последовательно, поэтому во всех структурных элементах существует преемственность, в частности, в бюджетировании. Во всех структурных единицах действуют единые форматы бюджетов, что соответствует предложенному нами ранее принципу единства. Таким образом, подтверждается рабочая гипотеза о том, что при планомерном формировании холдинга достигается высокий синергетический эффект и не возникает серьезных трудностей при бюджетировании в холдинге.

Недостатком такой формы появления интегрированных структур является длительность по времени, что часто невозможно в условиях динамично меняющейся экономической ситуации. Современные холдинги в основном формируются на базе давно действующих предприятий, где есть своя устоявшаяся система бюджетирования. Так, итоги российского рынка слияний и поглощений за 2011 г., рассчитанные по методике Информационного агентства АК&М, характеризуются сделками на общую сумму 76 183, 5 млн долл., что на 22,5% больше, чем в 2010 г. (62 174,9 млн долл.)¹.

Исследуемый холдинг «Объединенная авиационная корпорация» (далее «ОАК») является яркой иллюстрацией. Холдинг «ОАК» также является вертикально-интегрированной структурой, в которой структурные единицы связаны технологической цепочкой. Следовательно, от того, насколько эффективно будет налажено взаимодействие между струк-

¹ РБК.Рейтинг <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2012/02/16/33565594>.

турными единицами, напрямую будет зависеть синергетический эффект холдинга. Поскольку холдинг ОАО «ОАК» является формирующимся в настоящее время, то еще не выработано ни единой системы бюджетирования, ни единого подхода к расчету бюджетных показателей. Для оптимизации происходящих в холдинге процессов и получения синергетического эффекта необходимо построение единого процесса бюджетирования. В ходе данного исследования был рассмотрен пример структурной единицы холдинга ЗАО «Авмастар-СП».

По результатам исследования проведем сравнительную характеристику двух видов компаний холдингового типа. Сравнительные критерии базируются на предложенных в главе 1 диссертации принципах бюджетирования в компаниях холдингового типа.

Таблица 2

Сравнение существующих процессов бюджетирования в системе управления финансами в планомерно сформированном холдинге и формирующемся на основе объединения действующих предприятий

Критерии	Холдинг, сформированный «с нуля»	Холдинг, формирующийся на основе действующих предприятий
Наличие синергетического эффекта	Высокое	Низкое
Единые принципы формирования бюджета	Да	Нет
Организация контроля исполнения бюджета	Да	Да
Реакция на отклонение бюджетных показателей	Нет	Нет
Сложности при консолидации бюджетов	Незначительные	Значительные
Удовлетворенность собственников текущим эффектом от бюджетирования	Высокая	Низкая
Возможность автоматизации бюджетирования в текущем состоянии на базе готовых программных продуктов	Высокая	Низкая
Возможность создания собственного продукта для бюджетирования	Да	Да

Как видим из таблицы 2, холдинг, формирующийся на основе действующих предприятий, имеет ряд существенных недостатков, которые

снижают эффективность его деятельности. В таблице 3 приведены возможные пути решения.

Таблица 3

Возможные пути решения проблем, выявленных при анализе процесса бюджетирования в системе управления финансами компаний холдингового типа, формирующихся на основе объединения действующих предприятий

Выявленные проблемы в холдингах, формирующихся на базе действующих предприятий	Возможные пути решения
Низкий синергетический эффект	Необходимо тщательное исследование всех процессов, происходящих на «прибавляемых» структурных единицах. Для повышения эффективности необходима разработка новых процессов движения денежных средств, ресурсов, продукции и информации, которые будут отвечать не интересам конкретной структурной единицы, а интересам холдинга в целом
Отсутствие единых принципов формирования бюджетов	Необходимо внедрение единых принципов и методов бюджетирования, а также форматов бюджетов, что возможно только «с нуля»
Неэффективная организация контроля за исполнением бюджета	Персонализация ответственности на уровне каждой структурной единицы
Сложности при консолидации	Построение оптимальных денежных потоков внутри холдинга
Отсутствие возможности автоматизации	Необходимо построение новой единой системы бюджетирования, позволяющей провести полную автоматизацию.

Можно сделать вывод, что для построения эффективного процесса бюджетирования в холдингах, формирующихся на базе действующих предприятий, необходима постановка бюджетирования «с нуля». При этом для повышения эффективности этого процесса необходимо разработать универсальный алгоритм построения эффективного процесса бюджетирования в холдинге.

В третьей главе "Совершенствование бюджетирования в системе управления компаниями холдингового типа" разработан алгоритм построения эффективного процесса бюджетирования в системе управления финансами холдинга.

Главная цель внедрения бюджетирования заключается в повышении эффективности управления финансами предприятия за счет координации деятельности всех структурных элементов и своевременного получения информации. Добиться этого позволит правильно построенный процесс бюджетирования, поэтому, по нашему мнению, об эффективности процесса бюджетирования можно говорить при выполнении этих двух критериев.

Таблица 4

**Критерии эффективности процесса бюджетирования
в системе управления финансами холдинга**

Критерии эффективности процесса бюджетирования в системе управления финансами холдинга	Содержание критерия
1. Оптимизация движения денежных средств в холдинге за счет:	Суммирование эффектов А+В+С
а) повышение эффективности использования временно свободных финансовых ресурсов путем перемещения их между структурными единицами	Перемещение временно свободных финансовых ресурсов между структурными единицами
б) снижение затрат на привлечение денежных средств, благодаря использованию свободных денежных средств холдинга	Экономия на уплате процентов по сравнению с банковским процентом
в) оптимизации налоговых платежей в холдинге	Перемещение ресурсов по структурным единицам с целью сократить налог на прибыль за счет наличия убыточных единиц или предприятий в свободной экономической зоне
2. Получение своевременной информации о выполнении бюджетных статей, за счет:	Суммирование эффектов А+В
а) контроля за исполнением бюджета структурной единицы холдинга	Анализ отклонений от плана и их причин по структурной единице
б) контроля за исполнением консолидированного бюджета холдинга	Анализ отклонений от плана и их причин по холдингу

Выполнение всех критериев даст максимальный эффект от управления финансами холдинга, то есть 100%, что, в свою очередь, соответствует коэффициенту 1, поэтому будет верно следующее:

$$\begin{aligned}
 0 < \text{ЭБ} &\leq 1; \\
 0 < \text{ОДС} &\leq 1; \\
 0 < \text{ПИ} &\leq 1; \\
 \text{ЭБ} &= \text{ОДС} \times \text{ПИ},
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

где ЭБ - эффект бюджетирования в холдинге;

ОДС - оптимизация движения денежных средств в холдинге;

ПИ - получение своевременной информации о выполнении бюджетных статей.

На наш взгляд, достижение поставленной задачи возможно при последовательном выполнении взаимосвязанных условий, в числе которых:

1. Обеспечение эффекта двойной интеграции.
2. Автоматизация процесса бюджетирования.
3. Организация системы контроля и управления отклонениями.

Рассмотрим подробнее каждое из предлагаемых условий:

1) Обеспечение эффекта двойной интеграции. Этот эффект подразумевает совмещение синергетического эффекта от внутренней оптимизации процессов и внешней оптимизации процессов, происходящих в компании холдинга.

Значительно увеличить эффективность системы управления финансами можно за счет внутренней интеграции, т.е. интеграции отдельных подсистем компании. Так, например, система бюджетирования может существовать без привязки к системе бухгалтерского учета, а может использовать фактическую информацию из бухгалтерского учета. Внешний эффект интеграции системы бюджетирования заключается во внедрении единой сквозной системы бюджетирования, что позволит избежать двойного заполнения финансовых бюджетов.

2) Автоматизация процесса бюджетирования.

Очевидно, что для того чтобы построить эффективную систему бюджетирования, необходимо не только построить интегрированную финансовую модель предприятия, но и реализовать бюджетирование в виде единой информационной базы. Существуют два основных классических подхода к автоматизации процесса бюджетирования на предприятии: «внедрение и автоматизация от существующего программного продукта» или «от методологии к автоматизации». В работе подробно исследованы плюсы и минусы данных подходов, в результате чего был сформулирован вывод: несмотря на то, что на стадии внедрения бюджетирования подход «от методологии к автоматизации» является более сложным, в процессе его применения будет получен максимальный эффект от бюджетирования.

3) Организация системы контроля и управления отклонениями.

Система контроля исполнения бюджета и управления отклонениями является логическим продолжением планирования деятельности и проводится после процесса реализации планов. Очевидно, что спланировать

деятельность на 100% невозможно, а, следовательно, и выполнение плана будет находиться в некотором интервале. Для того чтобы менеджер мог сконцентрироваться на действительно значимых отклонениях, а не тратить время на небольшие погрешности, допущенные при планировании, необходимо определить, какие отклонения на самом деле являются существенными для деятельности конкретного предприятия.

На основе статистических данных было доказано, что сумма очень большого числа случайных величин, влияние каждой из которых близко к 0, имеет распределение, близкое к нормальному, поэтому мы рассматриваем колебание бюджетных статей как нормальное распределение, а, следовательно, для него верно правило трех сигм (3-sigma rule), согласно которому почти все значения запланированных показателей деятельности предприятия находятся в интервале:

$$x - 3\sigma < x_i < x + 3\sigma, \quad (3)$$

где x - среднеарифметическое значение анализируемого бюджетного показателя за несколько отчетных периодов;

σ - среднеквадратическое отклонение по анализируемому бюджетному показателю;

x_i - фактическое значение той или иной статьи бюджета.

Все это дает основание говорить о том, что для каждой структурной единицы и центра финансовой ответственности необходимо разработать и утвердить систему значимости отклонений по основным статьям бюджетов. Таким образом, анализу бюджетного менеджера будет подвержены только значимые для структурной единицы или центра финансовой ответственности отклонения.

Рассмотрим пример. Поскольку многие компании (в т.ч. и исследуемый холдинг ГрК «Волга-Днепр») получают доходы от своей деятельности в долларах, изменение курса валюты будет влиять на планируемую выручку в рублях. Рассчитаем коридор допустимых колебаний для данного показателя.

Таблица 5

Расчет коридора допустимого отклонения бюджетного показателя, при котором не требуется внесение корректировок в бюджет

Период 2011 г.	Курс USD	Отклонение от среднего значения	Средне- квадратическое отклонение	Левая граница коридора	Правая граница коридора
1	2	3	4	5	6
Январь	31,49	2,09833	1,48375	24,94043	33,84290
Февраль	30,82	1,42833	1,00998	26,36171	3,02995
Март	31,39	1,99833	1,41304	25,15256	33,63077
Апрель	30,57	1,17833	0,83321	26,89204	31,89129

1	2	3	4	5	6
Май	28,75	-0,64167	0,45373	28,03049	30,75285
Июнь	27,91	-1,48167	1,04770	26,24858	32,53476
Июль	27,99	-1,40167	0,99113	26,41828	32,36505
Август	27,93	-1,46167	1,03355	26,29100	32,49233
Сентябрь	28,08	-1,31167	0,92749	26,60920	32,17413
Октябрь	28,46	-0,93167	0,65879	27,41530	31,36803
Ноябрь	29,32	-0,07167	0,05068	29,23964	29,54369
Декабрь	29,99	0,59833	0,42309	28,12241	30,66092
Среднее значение	29,39167			26,81014	29,52389

Плановая выручка было рассчитана при плановом курсе 29,4 руб. за 1 USD и составляла 249 млн руб. Данный расчетный коридор позволяет определить допустимое отклонение курса валют, при котором менеджеру не нужно вмешиваться в процесс. Таким образом, при повышении стоимости 1 USD выше чем 29,24 руб. или падении ниже, чем 26,81 руб., что соответствует коридору колебания выручки от 292,4 млн руб. до 268,1 млн руб., финансовому менеджеру необходимо принять срочные управленческие решения, т.к. такие отклонения могут оказать значительное влияние на панируемый уровень прибыли.

Очевидно, что отклонения бюджетных показателей могут быть как положительными, так и отрицательными, а, следовательно, в сумме давать результат, близкий к нулевым отклонениям, что повлечет за собой отсутствие контроля отклонений по статье или, наоборот, - сумма незначимых отклонений может превышать порог значимости. Чтобы избежать подобной ситуации, нами разработана двухуровневая система бюджетного контроля в холдинге: первый уровень - структурная единица, второй уровень - головная компания. Суть двухуровневого бюджетного контроля должна заключаться в следующем: в каждой структурной единице должно быть ответственное за бюджет структурной единицы лицо, которое должно проводить анализ значимых отклонений и в комментариях указывать их причину, все незначимые отклонения «маркируются». Для того чтобы избежать обнуления информации, все отклонения необходимо брать как модуль числа, т.е.:

$$\sum_{i=1}^n \Delta x = |\Delta x_1| + |\Delta x_2| + \dots + |\Delta x_n|, \quad (4)$$

где n - количество компаний, входящих в холдинг;

Δx - консолидированное отклонение бюджетного показателя;

Δx_i - отклонение i -той компании, входящей в холдинг.

Формула наглядно показывает, что при консолидации отклонения не обнулятся и не исказятся за счет их разнонаправленного характера.

Затем информация попадает в консолидированные бюджеты на уровне головной компании, где они суммируются. За счет того, что незначимые отклонения структурных единиц были «промаркированы», программа будет игнорировать их при формировании отчета по существенным отклонениям, даже если в сумме по структурным элементам они превысили порог значимости. В отчет попадут только значимые отклонения по структурным единицам, а поскольку они взяты по модулю даже при разнонаправленном характере, их сумма не может быть равна нулю, а, следовательно, они подлежат обязательному контролю бюджетного менеджера.

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод, что постоянный контроль и управление по значимым отклонениям при бюджетировании в системе управления финансами холдингов позволят избежать отрицательных итогов деятельности планового периода и дадут возможность получить дополнительную прибыль, если своевременно будут выявлены дополнительные благоприятные факторы, которые не были учтены при планировании.

На основе вышеизложенного предлагается укрупненный алгоритм построения эффективного процесса бюджетирования в системе управления финансами в компании холдингового типа:

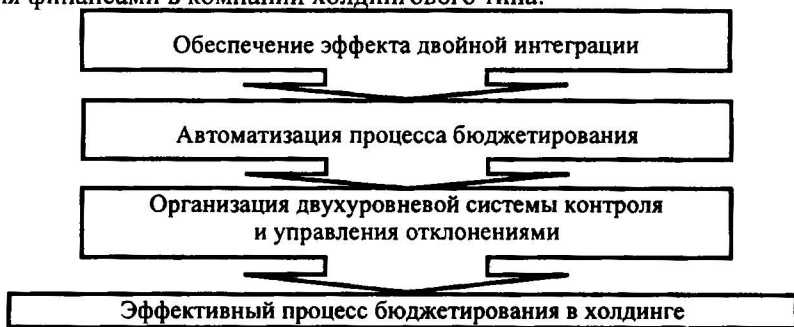


Рис. 1. Укрупненный алгоритм построения эффективного процесса бюджетирования в системе управления финансами в компании холдингового типа

Подводя итог, можно сделать вывод, что предложенный алгоритм поможет не только построить эффективный процесс бюджетирования в компании холдингового типа, но и сократить издержки на бюджетирование в холдинге за счет эффекта масштаба.

В **заключении** диссертации сформулированы результаты и выводы проведенного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В изданиях, определенных ВАК

1. Савельева И.М. Особенности бюджетирования в компаниях холдингового типа [Текст] / Савельева И.М. // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2012. - № 6 (92). - 0,4 печ. л.

2. Савельева И.М. Построение двухуровневой системы контроля исполнения бюджетных показателей в компаниях холдингового типа на основе значимых отклонений [Текст] / Савельева И.М. // В мире научных открытий. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2012. № 3 (27) (Экономика и инновационное образование). 328 с. - С. 139-147. - 0,35 печ. л.

3. Савельева И.М. Формирование необходимых условий построения эффективной системы бюджетирования в компаниях холдингового типа [Текст] / Савельева И.М. // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). Красноярск: Научно-инновационный центр, 2012. № 3. URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/3/saveleva.pdf> (дата обращения: 19.04.2012). - 0,33 печ. л.

Публикации в других изданиях

4. Савельева И.М. Бюджетирование в компаниях холдингового типа // Экономические науки: Ученые записки [Текст] / Савельева И.М. / Ульяновский государственный университет. Ульяновск: УлГУ. - 2010. - Вып. 1 (25) часть 1-91с. - С. 65-68. - 0,14 печ. л.

5. Савельева И.М. Внедрение интегрированных финансовых моделей бюджетирования [Текст] / Савельева И.М. // Третья Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования»: Ульяновский государственный университет. - 2011. - 264с. - С. 208-210. - 0,13 печ. л.

6. Савельева И.М. Дискуссионные вопросы о сущности бюджетирования // Ученые записки: Экономические науки [Текст] / Савельева И.М. / Ульяновский государственный университет. Аспирантский выпуск. Ульяновск. УлГУ, 2011. Выпуск 15. - 77 с. - С. 51-55. - 0,21 печ. л.

7. Савельева И.М. История становления финансовой науки [Текст] / Савельева И.М. // Экономические науки: Ученые записки / Ульяновский государственный университет. Ульяновск: УлГУ. - 2010. Аспирантский выпуск 14 -60 с. - С. 34-38. - 0,22 печ. л.

8. Савельева И.М. Управление отклонениями в системе бюджетирования [Текст] / Савельева И.М. // Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы социально-экономического развития России в XXI веке: аспиранты и студенты в научном поиске»: Сборник научных статей. - Смоленск: Универсум, 2011. - 304 с. - С. 164-167. - 0,2 печ. л.

9. Савельева И.М., Молофеев Е.Г. Оперативное финансовое планирование и его использование в организации деятельности предприятия [Текст] / Савельева И.М. // Сборник тезисов по результатам ежегодной научно-практической конференции УлГУ - 2011, секция «Финансы и кредит». - Ульяновск: УлГУ, 2012. - 52 с. - С. 32-35. - 0,2/0,1 печ. л.

Подписано в печать 25.09.2012.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.

Гарнитура "Times New Roman". Объем 1 печ. л.

Тираж 150 экз. Заказ № 508.

Отпечатано в типографии ФГБОУ ВПО «СГЭУ».

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.

