

Жумагулов Алдияр Бахытжанулы

магистрант, НАО «Университет Нархоз», Республика Казахстан, город Алматы

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГК CONCORD)

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы формирования системы бюджетирования в группе компаний с региональной филиальной структурой. Исследуются проблемы организации бюджетного процесса в компании, оказывающей услуги по вывозу строительных отходов в нескольких городах. Проводится анализ теоретических подходов к бюджетированию и практики их применения. Результатами исследования являются архитектура системы бюджетирования по центрам финансовой ответственности и рекомендации по повышению эффективности финансового управления группой компаний.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовое управление, центры финансовой ответственности, группа компаний, бюджет доходов и расходов, скользящее планирование.

Zhumagulov Aldiyar Bakhytzhanyuly

Master's degree student, NPJSC "Narxoz University", Republic of Kazakhstan, Almaty

DEVELOPMENT OF A BUDGETING SYSTEM IN A GROUP OF COMPANIES AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL MANAGEMENT (CASE STUDY OF CONCORD GROUP)

Abstract. The article examines the development of a budgeting system in a company group with a regional branch structure. It explores problems of organizing the budgeting process in a firm providing construction waste removal services in several cities. Theoretical approaches to budgeting are analyzed. The results are a budgeting architecture based on financial responsibility centers and recommendations for improving financial management efficiency.

Keywords: budgeting, financial management, financial responsibility centers, group of companies, budget of income and expenses, rolling planning.

Развитие рынка сервисных и логистических услуг Казахстана сопровождается ростом требований к финансовой прозрачности и управляемости бизнеса. Эта потребность особенно остро проявляется в компаниях с распределённой региональной структурой, работающих одновременно на нескольких рынках. Группа компаний CONCORD, специализирующаяся на вывозе строительных отходов контейнерами в Алматы, Астане и Шымкенте, представляет собой характерный пример такого бизнеса: три территориально разнесённых подразделения, значительный парк техники и контейнеров, выраженная сезонность спроса, зависящая от активности строительной отрасли, и высокая доля переменных затрат в себестоимости услуги.

Актуальность темы обусловлена тем, что в компаниях подобного профиля отсутствие единой системы бюджетирования приводит к потере управляемости затратами по филиалам, несвоевременному выявлению кассовых разрывов и невозможности объективно сравнивать эффективность работы городских подразделений между собой. Теоретические и методологические основы бюджетирования достаточно полно разработаны в трудах отечественных и зарубежных

авторов [1; 2; 3], однако вопросы адаптации типовых моделей бюджетирования к специфике региональной сервисной компании раскрыты недостаточно.

Цель статьи состоит в систематизации методических подходов к формированию системы бюджетирования группы компаний с филиальной структурой и разработке архитектуры системы бюджетирования для ГК CONCORD, обеспечивающей повышение эффективности финансового управления.

1. Теоретические подходы к формированию системы бюджетирования в группе компаний

В современной теории и практике управления финансами выделяют несколько базовых подходов к построению системы бюджетирования на предприятии.

Первый подход — классический (функциональный). Он основан на построении генерального бюджета как совокупности операционного и финансового бюджетов: бюджета продаж, производственного бюджета, бюджета затрат, бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС) и прогнозного баланса [1]. Подход отличается методической проработанностью и удобен для компаний со стабильной номенклатурой услуг.

Второй подход — структурирование бюджетирования через центры финансовой ответственности (ЦФО). Организационная структура компании декомпозируется на центры затрат, центры доходов, центры прибыли и центры инвестиций, за каждым из которых закрепляются собственные бюджетные показатели и зона ответственности руководителя [1]. Для группы компаний с несколькими городскими подразделениями данный подход позволяет сопоставлять эффективность филиалов на единой методологической основе.

Третий подход — концепция «бюджетирования за рамками бюджетов» (Beyond Budgeting), предполагающая переход от жёсткого годового плана к скользящим (rolling) прогнозам, регулярно пересматриваемым на основе фактических данных [2]. Подход особенно актуален для компаний с выраженной сезонностью спроса, поскольку снижает риск устаревания бюджетных показателей в течение года.

Четвёртый подход — процессно-ориентированное бюджетирование (activity-based budgeting), при котором затраты планируются исходя из объёма конкретных операций (рейсов, поднятых контейнеров, километража), а не усреднённых нормативов [3]. Такой подход повышает точность планирования переменных затрат в компаниях, оказывающих услуги с измеримой единицей объёма.

2. Особенности организации бюджетирования в группе компаний CONCORD

Специфика ГК CONCORD как объекта бюджетирования определяется характером бизнеса: услуга по вывозу строительных отходов оказывается контейнерным парком в трёх городах (Алматы, Астана, Шымкент), при этом каждое городское подразделение целесообразно рассматривать как самостоятельный центр финансовой ответственности со своим бюджетом доходов и расходов.

Архитектура системы бюджетирования для группы включает следующие блоки.

Бюджет продаж формируется по каждому городу исходя из планового количества вывозов (поднятых контейнеров) и средней стоимости услуги, с учётом сезонных колебаний строительной активности в весенне-осенний период.

Бюджет операционных затрат объединяет расходы на ГСМ, амортизацию и техническое обслуживание спецтехники, аренду и ремонт контейнерного парка, фонд оплаты труда водителей и логистов — то есть переменные и условно-переменные затраты, напрямую связанные с объёмом вывозов.

Бюджет коммерческих и административных расходов включает затраты головного офиса и общие для группы статьи (маркетинг, ИТ, управленческий

персонал), распределяемые между филиалами по согласованной базе (например, пропорционально выручке или количеству вывозов).

Бюджет движения денежных средств (БДДС) приобретает особое значение в силу специфики расчётов с корпоративными заказчиками (строительными компаниями), для которых характерна отсрочка платежа; несогласованность графиков поступлений и платежей по филиалам создаёт риск кассовых разрывов на уровне группы.

Сводный (консолидированный) бюджет группы формируется путём агрегирования бюджетов трёх ЦФО с исключением внутригрупповых оборотов и позволяет руководству оценивать финансовый результат компании в целом и вклад каждого города в общий результат.

Для контроля исполнения бюджетов предлагается использовать ключевые показатели: себестоимость вывоза одного контейнера, коэффициент использования контейнерного парка, оборачиваемость дебиторской задолженности и рентабельность по каждому городскому подразделению. Технической основой консолидации бюджетов филиалов может служить учётная система класса «1С» либо табличная модель с единым регламентом сбора данных и едиными сроками предоставления отчётности.

3. Оценка эффективности внедрения системы бюджетирования и направления совершенствования

Оценка эффективности системы бюджетирования должна учитывать как организацию самого бюджетного процесса, так и его результативность. В литературе отмечается, что переход к результативному бюджетированию требует, во-первых, выбора адекватной бюджетной модели, во-вторых, последовательной реализации четырёх фаз бюджетного цикла — планирования, контроля исполнения, анализа отклонений и корректировки, и, в-третьих, разработки согласованной системы показателей для оценки результатов [4]. Практические исследования показывают, что даже частичное внедрение процедур бюджетного контроля способно поднять итоговый интегральный показатель эффективности бюджетного процесса до 70% и выше [5], что подтверждает целесообразность поэтапного, а не единовременного внедрения системы.

Применительно к ГК CONCORD к основным барьерам внедрения системы бюджетирования можно отнести: недостаточную унификацию учёта затрат между тремя городскими подразделениями, отсутствие формализованной методики распределения общегрупповых расходов, а также слабую связь бюджетных показателей с системой мотивации руководителей филиалов.

В качестве направлений совершенствования предлагается: во-первых, закрепить единый бюджетный регламент и график документооборота для всех ЦФО группы; во-вторых, перейти от жёсткого годового бюджета к скользящему ежемесячному прогнозированию с учётом сезонности строительного рынка; в-третьих, привязать премиальную часть вознаграждения руководителей филиалов к выполнению плановых показателей БДР и КПЭ по контейнерному парку; в-четвёртых, автоматизировать сбор фактических данных для сокращения сроков закрытия отчётного периода и повышения оперативности принятия управленческих решений.

Заключение

Таким образом, формирование системы бюджетирования в группе компаний с региональной филиальной структурой требует сочетания классического функционального подхода с элементами структурирования по центрам финансовой ответственности и скользящего планирования. Для ГК CONCORD предложенная архитектура бюджетирования, построенная на выделении трёх ЦФО по городам присутствия, консолидации операционных и финансовых бюджетов и внедрении отраслевых КПЭ, создаёт основу для повышения прозрачности затрат, своевременного

выявления кассовых разрывов и объективного сравнения эффективности городских подразделений. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку детальной методики распределения косвенных затрат между филиалами и на апробацию скользящего бюджетирования на фактических данных компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
2. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 256 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник / пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1423 с.
4. Основные факторы эффективности системы бюджетирования // КиберЛенинка : электрон. б-ка. – URL: cyberleninka.ru.
5. Горячева М.В. Анализ эффективности процесса бюджетирования в коммерческих организациях : выпускная квалификационная работа. – М. : НИУ ВШЭ, 2021.
6. Новичкова К.С. Оценка эффективности системы бюджетирования на предприятии // Экономика и управление: современные тенденции : сб. статей. – 2019. – С. 147–153.
7. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 3-е изд. – М. : Проспект, 2014. – 1104 с.