

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГА****Анастасия Вячеславовна КОЖАНОВА**

аспирантка кафедры «Финансы и кредит», Государственный университет управления (ГУУ),
Москва, Российская Федерация
a_kozhanova@bk.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

История статьи:

Получена 14.01.2019
Получена в доработанном
виде 29.01.2019
Одобрена 04.06.2019
Доступна онлайн
15.07.2019

УДК 657.3

JEL: G31, L92, M11, M41,
O21**Ключевые слова:**

бюджетирование,
финансовое планирование,
процессно-ориентированное
бюджетирование,
традиционное
бюджетирование, холдинг

Аннотация

Предмет. В настоящее время большое практическое значение в системе финансового планирования развития крупных холдингов приобретает процессно-ориентированная методика бюджетирования, предоставляющая руководству возможность принимать управленческие решения относительно различных видов деятельности, в том числе непрофильных.

Цели. Исследование практических аспектов применяемых методик бюджетирования в холдингах, раскрытие сущности современной методики процессно-ориентированного бюджетирования и определение способа перехода от классического бюджетирования к процессно-ориентированному.

Методология. В статье на основе критического сравнительного анализа, индуктивного метода, систематизации и обобщения информации исследованы различные аспекты практического применения систем бюджетирования в холдингах, подтверждающие приверженность классическому подходу и предложена методика перехода к процессно-ориентированному бюджетированию.

Результаты. Предложена авторская методика организации бюджетного управления для отдельных бизнес-процессов в холдингах на основе интеграции вариативного подхода, существующей системы бюджетирования и современных методов, с целью повысить эффективность управления компанией с использованием принципиально нового процессного механизма. Сформулированы основные направления регламентации этой методики. Обоснована целесообразность создания процессно-ориентированной системы бюджетирования в рамках перехода к процессной системе управления холдинга в целом. Показана эффективность применения этого подхода в бюджетировании, выявлены проблемы, связанные с использованием традиционного подхода.

Выводы. В целях развития методических подходов к постановке систем бюджетирования в современных экономических условиях произведена систематизация существующих практических аспектов применения. Исследование современных практических методик бюджетирования в холдингах позволило выявить приверженность к классическому подходу как исторически сложившемуся, учитывающему особенности отрасли деятельности компании. Все исследованные методики создают серьезные ограничения в условиях перехода к процессно-ориентированному бизнесу. В ходе исследования обоснована целесообразность постановки процессно-ориентированного бюджетирования в крупных холдингах, предложена новая методика, которая сможет способствовать повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности компаний.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Кожанова А.В. Практические аспекты бюджетирования бизнес-процессов в системе финансового планирования развития холдинга // *Международный бухгалтерский учет*. – 2019. – Т. 22, № 7. – С. 779 – 800.

<https://doi.org/10.24891/ia.22.7.779>

Системы финансового планирования и бюджетирования в крупных холдинговых структурах работают давно и часто эффективно, опираясь не только на опыт конкретных менеджеров и руководителей, но и технические достижения постоянно совершенствуемых программных продуктов. За последние десятилетия они стали одними из наиболее важных инструментов принятия управленческих решений. Однако бюджетирование бизнес-процессов в компаниях часто отсутствует. Недостаточная изученность специфики управления отдельными бизнес-процессами, востребованность широкого использования инструментария бюджетирования в условиях развития современных цифровых технологий подтверждают высокую степень актуальности проблемы.

Согласно исследованию А.А. Жеребцовой холдинговую компанию можно определить как юридическое лицо, не состоящее в холдинге, но, в соответствии с соглашением об управлении, осуществляющее управленческие функции в отношении холдинга и предприятий, входящих в него [1]. Также в научных статьях имеется множество вариантов определения этого термина, в том числе в работах Т.А. Левиной [2], Л.Ю. Ревинской [3], Д.А. Качмазовой, М.Т. Газзаевой [4]. Их основная суть сводится к тому, что холдинг состоит из управляющей компании, которая чаще всего берет на себя административные и управленческие функции, и дочерних компаний, филиалов и зависимых обществ, которые в основном ведут хозяйственную и производственную деятельность. Такие интегрированные виды бизнеса обеспечивают значительную долю ВВП России, продолжая расти из года в год. В 2017 г. активность на рынке слияний и поглощений в России выросла на 13%, по сравнению с прошлым годом составил 66,9 млрд долл. США¹. Причем наблюдался

существенный рост не только в добывающих отраслях и энергетике, которые традиционно определяли ситуацию на российском рынке слияний и поглощений, но и других отраслях, связанных с инновациями и технологиями.

Понимание непрерывности развития и происходящих изменений в холдингах способствует смене приоритетов, текущей важности тех или иных бизнес-процессов. В условиях диверсификации видов деятельности, усиления горизонтальной или вертикальной интеграции, развития новых рынков сбыта, современных цифровых технологий, появления многослойных структур хранения и систем аналитики больших данных (Big Data Analytics) [5] перед управляющей компанией встает вопрос развития автоматизации при создании единой системы учета всех бизнес-процессов. Все чаще приходится отходить от классического подхода к процессу бюджетирования к использованию альтернативных, таких как процессно-ориентированное бюджетирование (Activity-Based Budgeting (ABB) [6], программно-целевое бюджетирование (Target Budgeting) [7], а также к современным процедурам анализа, оценкам минимизации рисков и ситуационного реагирования.

Практическая реализация систем бюджетирования в холдингах неразрывно связана с финансовым планированием. В экономической литературе часто встречается мнение о том, что финансовое планирование и бюджетирование финансово-хозяйственной деятельности холдинга в единой связке обеспечивают согласованность действий всех его подразделений в соответствии с главной стратегической целью. При этом термины «бюджетирование» и «финансовое планирование» понимаются по-разному. Ряд экономистов (В.А. Незамайкин, П.А. Лавчаев, К.В. Екимова, Н.В. Колчина, В.В. Ковалев) сходятся во мнении, что «финансовое планирование» определяет цели компании, ее финансовые результаты, необходимые для обеспечения финансовой стабильности, а «бюджетирование» рассматривается как

¹ Рынок слияний и поглощений в России в 2017 г. КПМГ, март 2018. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/03/ru-tu-ma-survey-2017.pdf>

процесс составления и реализации бюджета в практической деятельности компании, иными словами, как способ достижения этих результатов.

Сложившиеся взгляды отечественных и зарубежных экономистов (В.Н. Самочкин, А. Кочнев, А. Апчерч, Д.К. Шим, Д.Г. Сигел, В.Е. Хруцкий, И.Б. Немировский, И.А. Старожукова, В.В. Бурцев) по вопросу определения сущности бюджетирования можно свести к двум основным:

- 1) бюджетирование как процесс финансового планирования, элемент метода управленческого учета и контроля;
- 2) бюджетирование как инструментарий системы менеджмента [8].

Анализ подходов к определению понятия «финансового планирования» (А.А. Газизовой и Н.В. Черняевой [9], Т.В. Полтеевой и А.Н. Кирышкиной [10], З.Б. Тедеевой [11]) сводится к тому, что финансовое планирование обеспечивает однозначное понимание и возможность сопоставления самых разных вариантов развития компании. При этом самый четкий способ реализации системы финансового планирования осуществляется через составление грамотной бюджетной модели. На *рис. 1* «бюджетирование» и «финансовое планирование» рассматриваются как родственные категории, имеющие разный конечный результат, на который они нацелены.

Классический практический подход к процессу бюджетирования в крупных холдинговых структурах (в основном государственных) сводится к разработке единых форматов бюджетных отчетов, который составляется в подразделениях компании и подвергается консолидации в центральном аппарате. Этот подход называется «традиционным». Бюджетирование формируется на основе центров финансовой ответственности (ЦФО). Практический опыт применения методики классического бюджетирования позволяет

сделать вывод о его отрицательных характеристиках, среди которых – отсутствие возможности долгосрочного рыночного планирования, ограниченность план-фактного анализа, отсутствие гибкости и др.

Однако, несмотря на недостатки традиционного подхода, значительный опыт его практического использования и изучения позволяет выявить главное преимущество: единство бюджетной системы для всей компании вне зависимости от видов ее деятельности.

Для того, чтобы добиться наибольших успехов в бюджетировании, холдингу необходимо рассматривать бюджетную систему как объединенный финансовый комплекс. Разрозненность в бюджетах, их несогласованность как в головной компании, так и в ее дочерних и зависимых обществах может привести компанию к невозможности следования единой стратегии развития и, как следствие, к кризисному финансовому состоянию.

Единая финансово-бюджетная модель в холдинговой структуре должна создаваться в соответствии с Бюджетным кодексом, утвержденным на территории Российской Федерации, учитывая специфику деятельности. Для самой компании появится возможность добиться следующих результатов:

- оперативно согласовать генеральный бюджет развития на государственном уровне;
- создать единые принципы бюджетирования, шаблоны внутри компании, как в центральном аппарате, так и в дочерних обществах;
- создать консолидированный бюджет с возможностью корректировки движения денежных средств между подразделениями компании;
- реализовывать крупномасштабные проекты, исходя из анализа и планов деятельности подразделений и филиалов компании,

задействуя в их реализации как можно больше ресурсов;

- создавать планы развития, соответствующие стратегическим целям.

Все перечисленные результаты деятельности налаженной и эффективной системы бюджетирования не могут быть получены в том холдинге, где процесс бюджетирования не отлажен или имеет проблемы.

По мнению автора, глобальная модернизация старой или создание новой системы бюджетирования происходит в холдингах по трем основным причинам (их перечень с примерами представлен в *табл. 1*).

1. Холдинг либо находится на этапе консолидации разрозненных активов под одну управляющую компанию, либо недавно завершил эту консолидацию, что требует создания единой системы бюджетирования.
2. Текущая система бюджетирования холдинга дала сбой, устарела или имеет много недочетов и ошибок и нуждается в модернизации.
3. В холдинге прошла серьезная реструктуризация: компания сменила собственника или генерального директора, вышла на международные рынки, ликвидировала или приобрела ключевые активы и т.д., что потребовало изменения в системе бюджетирования.

Во всех остальных случаях бюджетирование как бизнес-процесс в крупной компании развивается поэтапно, приходя к автоматизации.

Для первой группы компаний при попытках создать единую систему бюджетирования возникает множество проблем. Эти проблемы связаны с необходимостью перевода на единую систему бюджетирования разрозненных крупных активов, которые зачастую находятся в разных уголках страны и за рубежом и имеют разные производственные, научно-технические, кадровые и другие особенности.

В качестве примера процесса формирования системы бюджетирования рассмотрим компанию АО «Трансмашхолдинг». Этот холдинг, созданный в 2002 г.², объединяет ряд крупных машиностроительных предприятий, занимающихся производством и поставкой рельсового транспорта (грузовых и пассажирских железнодорожных вагонов, вагонов метро) и запасных частей к ним, таких как ОАО «Тверской вагоностроительный завод», ОАО «Демидовский машиностроительный завод», АО «Метровагонмаш» и др.

Анализ работы компании за весь срок ее существования (за пятнадцать лет холдинг прошел путь от консолидации крупных активов до вхождения в десятку крупнейших в мире компаний транспортного машиностроения) позволяет выявить особенности практических аспектов становления процесса бюджетирования, который складывается из следующих этапов.

1. Построение организационно-иерархической структуры холдинга с составлением реестра предприятий и подразделений. На этом этапе происходит формализация внутренних и внешних перемещений ресурсов холдинга, выстроенная в логических схемах и диаграммах. Процесс бюджетирования носит обобщенный характер.
2. Оценка текущей ситуации с анализом учета данных на предприятиях. На этом этапе решаются проблемы автоматизации данных управленческого и бухгалтерского учета на промышленных площадках. Для осуществления комплексного охвата всех направлений деятельности налаживается работа программных продуктов (1С) бухгалтерского учета, подбирается квалифицированный персонал на местах, способный оперативно и безошибочно составить бюджеты, отвечающие запросам управляющей компании.
3. Составление положения о бюджетировании холдинга. На этом этапе определяются

² URL: http://www.tmholding.ru/about_us/history_tm/

состав и структуры бюджетов для каждого подразделения и предприятия и формы консолидированных бюджетов, обучаются кадры на местах, утверждается регламент согласования и защиты бюджетов, формализуется учетная политика.

4. Разработка автоматизированной единой системы бюджетирования, соответствующей требованиям заказчиков, с привлечением специализированных разработчиков. На этом этапе компания создает автоматическую систему формирования и согласования бюджетов.
5. Ввод автоматизированной системы на каждом предприятии холдинга и ее практическая отработка. Это самый сложный и долгосрочный этап становления системы бюджетирования, который может длиться постоянно в связи с непрекращающимися процессами изменений в работе компании. На этом этапе происходит подготовка, настройка и приобретение требуемого оборудования, внедряется разработанный регламент работы, обучается персонал, устраняются ошибки, производятся доработки и контроль исполнения, продолжается моделирование работы системы при различных вариантах развития событий.

Для второй и третьей групп компаний бюджетирование является неотъемлемым процессом деятельности. Внутри таких компаний бюджетная система уже сформирована. Однако для решения возникших проблем, например, для адаптации к современным экономическим условиям, могут потребоваться серьезные изменения.

В качестве примера приводится компания ПАО «НК «Роснефть». Этот холдинг является лидером российского рынка нефтяной отрасли и одной из крупнейших компаний мира³. Ее деятельность сосредоточена на разведке месторождений и добыче нефти, газа и продуктов их переработки как в России, так и за ее пределами.

³ URL: <https://www.rosneft.ru/about/Glance/>

Система бюджетирования в холдинге работает на протяжении многих лет. Эта компания применяет классический подход к бюджетированию, основываясь на рекомендациях и разработках Бюджетного кодекса РФ, учитывая отраслевые особенности при формировании бюджетов.

На основе организационной структуры в ПАО «НК «Роснефть» разработана финансовая структура. Основными элементами финансовой структуры являются центры финансовой ответственности (ЦФО). Особенность финансовой структуры организации состоит в том, что центром прибыли является сама организация, представляющая собой ЦФО по отношению к головной организации ПАО «НК «Роснефть» [12].

Система бюджетирования ПАО «НК «Роснефть» относится к комбинированному типу, то есть бюджетирование происходит по принципу как «сверху вниз», так и «снизу вверх». В соответствии с таким типом руководящий состав компании спускает в подразделения значения целевых показателей по методу «сверху вниз». В свою очередь, в подразделениях создаются бюджеты и производится корректировка этих показателей, после чего они передаются руководству по методу «снизу вверх» для окончательного утверждения.

Так, руководящий состав компании формирует ключевые финансовые показатели на следующий финансовый период и спускает их ЦФО. ЦФО, в свою очередь, формирует с учетом вводных ограничений бюджеты, анализирует план ключевых показателей и согласовывает эти планы с руководством компании. Процесс согласования бюджета может иметь не одну итерацию.

В подразделениях компании, которые осуществляют управление местами возникновения затрат (это разведывательные, добывающие и перерабатывающие мощности), собирается информация по ним в виде бюджетов, в разработанных заранее

формах, на основании которой формируется бюджет доходов и расходов, а также производится контроль различных показателей.

С учетом полученных входных показателей создаются бюджеты управления запасами, затрат на персонал, управленческих и коммерческих расходов, итоговые операционные, инвестиционные и финансовые бюджеты.

После формируется консолидированный бюджет доходов и расходов, который ранее был утвержден и представлен в определенной форме.

Описанная система решает текущие задачи финансового планирования, к которым относятся распределение финансовых средств для обеспечения производственной деятельности, распределение инвестиционных и финансовых ресурсов, обеспечение прогнозной сбалансированности доходов и расходов бизнеса в целом, обеспечение стремления к запланированным финансово-экономическим показателям (в том числе прибыльности и рентабельности), выявление резервов для повышения доходов и способов их мобилизации, установления финансовых взаимоотношений с партнерами, банками и другими финансовыми структурами. Однако в условиях роста экономической активности и повышения скорости обмена электронными данными большинство заказчиков и партнеров сталкиваются с отсутствием оперативности внутри компании при согласовании бюджетов новых проектов и некоторых из старых.

Из-за излишней бюрократизации процесса согласования бюджетов, отсутствия качественного управления бизнес-процессами в компании существует риск потери новых проектов и снижения рентабельности.

На сегодняшний день холдинг имеет все возможности – и кадровые, и финансовые, и технологические – для изменения и модернизации существующей системы бюджетирования. Задача модернизации

системы должна стать одной из ключевых при разработке программ стратегического развития или программ внедрения новых технологий.

Похожая система бюджетного планирования применяется в ПАО «Газпром нефть». Основными видами деятельности компании являются разведка месторождений углеводородов, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт нефтепродуктов⁴.

Сегодня ПАО «Газпром нефть» на основе стратегических планов компании формирует трехлетнее бюджетное планирование [13].

Бюджетирование в компании осуществляется в соответствии с ее главными целями. Руководство определяет общий генеральный план и ключевые финансовые показатели будущей деятельности. Далее ЦФО конкретизируют эти планы, разрабатывая бюджеты в соответствии с генеральным планом, основываясь на показателях прошлых периодов. Происходит формирование консолидированного бюджета на последующие годы, учитывающего планы по добыче, а также инвестиционным и финансовым вложениям.

Применяемый в компании метод бюджетирования создает возможности для планирования в рамках однолетнего периода, используя традиционный подход к бюджетированию. Однако этот способ не только не позволяет видеть изменение плановых параметров в среднесрочной перспективе, но и лишает компанию возможности принятия решений по управлению отдельными бизнес-процессами. В связи с этим отсутствует возможность учитывать финансовые и стратегические риски, новые направления развития, способы повышения экономической эффективности и эффективности управления в среднесрочном периоде по различным видам деятельности, что в условиях изменяющейся экономики и

⁴ Нефтяная компания «Газпром нефть».
URL: <https://www.gazprom-neft.ru>

внезапных кризисных явлений является существенным недостатком.

Классический подход к системе бюджетирования использует компания ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»).

На сегодняшний день в любой сфере своей деятельности, в том числе и в финансовой, ОАО «РЖД» руководствуется Общей долгосрочной стратегией развития компании. Целевая бизнес-модель определяет сбалансированное и взаимоувязанное развитие холдинга ОАО «РЖД» по пяти ключевым блокам: перевозочный и логистический бизнес-блок, пассажирские перевозки и сервис, инфраструктура, международный инжиниринг и транспортное строительство, социальный блок⁵.

По перечисленным пяти направлениям в компании проводится анализ и прогноз финансово-хозяйственной деятельности: подводятся итоги, анализируются доходы и расходы, предлагаются способы оптимизации расходов, управления оборотным капиталом, проводится факторный анализ рентабельности и оценивается уровень государственной поддержки деятельности.

Процесс финансового планирования в ОАО «РЖД» регулирует «Регламент формирования консолидированного финансового плана и инвестиционной программы холдинга ОАО «РЖД»⁶. В Положении о регламенте определены сроки и порядок предоставления информации, необходимой для составления финансового и инвестиционного планов, порядки их согласования и утверждения, порядок предоставления информации для формирования итоговых отчетов, порядок

взаимодействия соответствующих подразделений внутри компании при осуществлении планирования и контроля исполнения финансового и инвестиционного планов.

Все финансовые планы в компании формируются и контролируются на уровне центрального аппарата и осуществляются в полном соответствии со структурой самой отрасли. Поэтапный процесс бюджетирования в ОАО «РЖД» представлен на *рис. 2*.

Как указано на *рис. 2*, центром прибыли является Центральный аппарат. В нем за процесс финансового планирования отвечают Департамент планирования и бюджетирования и Департамент управления финансами.

В соответствии с регламентом по финансовому планированию процесс планирования и бюджетирования стартует с формирования неких бюджетных заданий. Эти задания перечисляют целевые параметры, которые необходимо достичь при реализации правительственных программ социально-экономического развития, относящихся к железнодорожной отрасли. В целом бюджетное задание – это обобщенный документ, разрабатываемый для компании. Его подготавливают несколько департаментов, непосредственно участвующих в формировании стратегии холдинга и отвечающих за ее реализацию. Формирование бюджетного задания – это сложный многоуровневый процесс, которому предшествует огромная работа по составлению обоснованного прогноза развития отрасли в целом, которая определяет положение всей железнодорожной отрасли в экономическом хозяйстве России.

На основе бюджетного задания, разработанного в холдинге, ответственные в центральном аппарате управления формируют бюджетные задания для филиалов компании – ее железных дорог, дочерних и зависимых обществ. Здесь основную работу выполняют подразделения, в подчинении которых находятся эти филиалы. Те бюджетные

⁵ ОАО «РЖД». Документы: 5. Стратегия развития Холдинга по ключевым бизнес-блокам. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru%3FSTRUCTURE_ID%3D704%26layer_id%3D5104%26id%3D6396#4702901

⁶ ОАО «РЖД». Документы: «Об утверждении Регламента формирования консолидированного финансового плана и инвестиционной программы холдинга «РЖД». URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=4065&layer_id=5104&STRUCTURE_ID=704

задания, которые передаются в филиалы, содержат информацию о целевых объемах возможного удовлетворения всех поступающих заявок, об объемах закупок продукции, о планах производства и т.д. Эти задания доводятся до экономических служб филиалов, а экономические службы распределяют их по отделениям филиалов: отделениям дорог, дирекций, конкретных производственных площадок.

На основе всех бюджетных заданий плановые бюджеты формируются линейными предприятиями, отделениями на дорогах. Эти бюджеты сводятся в заранее установленной форме, разработанной и согласованной в центральной дирекции холдинга. Они консолидируются в правлениях дорог и других филиалов и согласовываются с соответствующими подразделениями в центральном аппарате ОАО «РЖД».

Все эти сводные бюджеты, бюджетные задания и пояснительные записки направляются филиалами в центральный аппарат компании.

В свою очередь, центральный аппарат на основании предоставленных данных осуществляет формирование консолидированного финансового плана и производит общую балансировку бюджета в разрезе филиалов. Финансовый план несколько раз предварительно обсуждается членами бюджетного комитета и после окончательного формирования посылается на утверждение в генеральный аппарат управления и Совет директоров ОАО «РЖД». После этого он отправляется на утверждение в Правительство Российской Федерации.

Утвержденный на высшем уровне консолидированный бюджет спускается в соответствующие структурные подразделения компании для исполнения.

За период функционирования компании фактическое исполнение бюджета отражается в отчетах всех ее подразделений. По той же схеме, по которой формируется бюджет,

составляется и отчет о фактическом его выполнении. В линейных подразделениях формируются отчеты и отправляются на консолидацию и проверку в управления филиалов и дорог. Те, в свою очередь, производят обобщения фактических данных в заранее разработанную и утвержденную форму отчета и направляют ее в центральный аппарат. Центральный аппарат делает общую консолидацию. Этот отчет содержит фактические показатели исполнения бюджета в сравнении с его плановыми значениями. Таким образом, оценивается уровень исполнения бюджета, в том числе и в динамике, по отношению к прошлому периоду.

Эти показатели докладываются в управленческий аппарат компании.

На сегодняшний день в центральном аппарате компании ОАО «РЖД» работают подразделения, непосредственно отвечающие за процесс финансового и бюджетного планирования. Эти подразделения осуществляют полноценный анализ текущей деятельности компании по всем видам ее деятельности и структурным подразделениям и проводят краткосрочное и долгосрочное планирование. Все это обеспечивает компанию агрегированной информацией в разрезе ее деятельности и повышает эффективность принятия управленческих решений. Одной из существенных проблем в этой области является крупный размер компании и большой срок обработки и предоставления информации.

В целом все бюджеты и планы в нашей стране формируются по единой методике в соответствии с Бюджетным кодексом РФ. Однако их формы и содержания могут изменяться в зависимости от отрасли. Так, в бюджетной структуре ОАО «РЖД» используется ряд бюджетов, полностью соответствующих структурному функционированию отрасли. Содержание каждого плана отражается в специально разработанных формах и закрепляется

соответствующим нормативным документом или методическим указанием. Общий порядок и срок формирования плана закрепляется Регламентом.

Анализ текущей системы бюджетирования ОАО «РЖД» показывает, что существующая система отнесения расходов по сферам деятельности, номенклатуре оказываемых услуг, потребителям недостаточно прозрачна. Применяемый в ОАО «РЖД» метод бюджетирования имеет следующие характеристики.

1. Он прогнозирует и уточняет плановые показатели на один последующий год из сложившейся структуры затрат.
2. Главным способом анализа является сравнение плановых и фактических показателей. Сравнение показателей «план-факт» производится на уровне филиалов и зависимых обществ ОАО «РЖД» с дальнейшей консолидацией сводного отчета в Центральном аппарате – Департаменте планирования и бюджетирования.
3. Сложившаяся структура затрат распространяется на все виды деятельности, в том числе на управление непрофильными видами бизнеса, где основными статьями являются ФОТ, начисления на ФОТ, материалы, топливо, электроэнергия, прочие материальные затраты, амортизация, прочие затраты, что не отражает реальной ситуации конкретного бизнес-процесса.
4. Система не гибкая и не способна реагировать на изменения рынка.

Применяемая система бюджетирования в компании приводит к ряду проблем, возникающих во всех бизнес-процессах. Несмотря на достаточно сложную систему бюджетного управления, финансово-экономическому блоку ОАО «РЖД» не всегда удается в полной мере обеспечить балансировку интересов филиалов при ограниченных ресурсах, увязку экономических интересов с технологией

транспортного процесса и нормативно-правовой базой. Отсутствует инструмент, призванный формализовать связь целевых параметров бюджетов производства и затрат, производственных планов, норм расхода ресурсов, плановых цен, ненормируемых прямых и косвенных затрат. [14]

Кроме того, такой способ бюджетирования не позволяет компании прогнозировать финансовые показатели до конца среднесрочного периода – на 2–3 года вперед, и тем более на 5–6 лет, чем снижает гибкость управления проектами и скорость принятия стратегических решений. Поэтому одной из существующих проблем также является невозможность оценить эффективность различных способов управления бизнес-процессами в рамках сложившейся структуры.

Анализ практического использования бюджетных систем в крупных холдингах показал приверженность к классическому подходу. Подобный метод бюджетирования в большинстве случаев не способствует созданию стоимости, когда при его использовании основное внимание уделяется ресурсам, а не видам деятельности.

На сегодняшний день в большинстве крупных российских холдинговых структур процессы бюджетирования имеют ряд существенных отличий от международного опыта. В части управления бизнесом и клиентоориентированности организационные модели в наших холдингах выстроены по сугубо функциональному признаку с ответственностью за бизнес-результат только у генерального директора, что в значительной степени отражается на возможности построения полноценной взаимосвязанной модели процессно-ориентированного бюджетирования. Стоит отметить следующие основные особенности, характеризующие отличия процессов бюджетирования российских холдингов от иностранных.

1. Прогноз клиентского спроса не является основополагающим при создании прогнозного бюджета.

2. Процессы филиалов холдингов ориентированы на объемные показатели филиалов, а не на показатели холдинга в целом и исполнение бюджета холдинга.
 - синхронизация бизнес-процессов между различными подразделениями;
 - возможность более эффективного контроля;
3. Планирование строится от объема, приоритет и взаимосвязь экономических и объемных целей не определены.
 - более достоверная оценка рентабельности продуктов или проектов;
 - личная ответственность работников за управление своими видами деятельности и выполнение плановых показателей [16].
4. Межфункциональные процессы планирования не достаточно взаимосвязаны.

На основе анализа международного опыта бюджетирования бизнес-процессов в холдинговых структурах необходимо внедрять изменения в модель, а именно, прогнозирование должно опираться на единый финансовый результат – как коммерческий, так и социальный, установить центр финансовой ответственности за финансовый результат, распределить ответственность за операционную, финансовую и инвестиционную деятельность между филиалами.

Процессно-ориентированная модель бюджетирования позволит выстроить ключевые процессы, организовать взаимосвязь «виды бизнеса – бизнес-модель – организационная структура», а также снизит влияние «узких мест» на принятие решений и недостаточной гибкости, оптимизирует управление. Моделирование бюджета по процессам позволяет получать разносторонние сведения, а именно это необходимо для эффективного управления организацией [15].

По мнению О.С. Фалеевой основными преимуществами процессно-ориентированного бюджетирования перед традиционным являются:

- ориентация на создание стоимости;
- связь стратегии и операционной деятельности;
- возможность выявления избыточных (или недостаточных) мощностей и способов их эффективного использования;

На практике процессно-ориентированный подход в чистом виде встречается очень редко. Фактически, он представляет собой матричный способ управления, когда процесс пронизывает несколько функциональных подразделений и возглавляется руководителем проекта, который не является начальником этих подразделений. Переход к матричному способу планирования и управления деятельностью предприятия занимает у ведущих фирм мира, как правило, около 10 лет [17].

Анализ опыта построения бюджетных систем и управления ими в практике крупных холдинговых структур (РЖД, Газпром нефть, Роснефть и ряда других) дал возможность выбора единой методики бюджетного управления для крупного холдинга в качестве перехода к процессно-ориентированному бюджетированию.

В целях модернизации существующей системы бюджетирования для ОАО «РЖД» и других холдинговых структур при переходе к процессно-ориентированному бюджетированию целесообразно использовать вариативную методику среднесрочного планирования на ближайшие 5–6 лет в рамках существующей системы разнесения затрат по нескольким сценарным вариантам и подробного бюджета на последующий год с применением «скользящего бюджетирования».

Эта методика объединит несколько способов финансового планирования и станет переходным этапом к системе «бюджетирования, ориентированного на результат» [18], поскольку при составлении сценарных вариантов она учитывает планы

развития экономики России. Ключевые показатели будут прогнозироваться в соответствии с прогнозными индексами Министерства экономического развития Российской Федерации.

Схема методики, изображенная на *рис. 3*, состоит из следующих основных этапов.

1. Выбираются возможные варианты развития событий по оцениваемому бизнес-процессу, в которых учитываются тенденции развития отрасли, макроэкономические изменения и т.д.
2. Выбираются прогнозные индексы-дефляторы, публикуемые Министерством экономического развития РФ, на 5–6 лет для различных статей затрат (в соответствии со сложившейся методикой учета затрат).
3. Составляется бюджет эксплуатационных затрат на 5–6 лет с учетом индексов-дефляторов до внедрения программ сокращения расходов в соответствии со сложившейся методикой учета затрат.
4. Составляется бюджет эксплуатационных затрат на 5–6 лет с учетом индексов-дефляторов после внедрения программ сокращения расходов по различным вариантам реализации.
5. Формируется бюджет движения денежных средств по различным вариантам реализации, по трем видам деятельности (основной, финансовой, инвестиционной), в том числе с учетом ставки дисконтирования.
6. Сравниваются различные варианты и выбирается оптимальная стратегия развития бизнес-процесса в компании.

Обобщая представленные этапы, можно сделать вывод, что методика в рамках существующей системы разнесения затрат, предлагает осуществить планирование деятельности отдельного бизнес-процесса компании и оценить различные варианты его развития.

Для возможности последующей корректировки бюджета предлагается

использовать методику «скользящего бюджетирования» [19], которая основана на разбивке периода бюджетного плана на кварталы или годы. Возможны варианты прогнозирования на ближайшие два–три года – на кварталы, оставшиеся четыре–пять лет – на года.

Компании необходимо двигаться дальше для повышения эффективности бюджетного управления. Основные черты предлагаемой и имеющейся систем бюджетирования представлены в *табл. 2*.

Предлагаемая методика обеспечит возможность повышения эффективности и оперативности общей и скоординированной технологии бюджетирования, которая доносит стратегические ориентиры и цели холдинга до отдельных бизнес-процессов, каждого центра финансовой ответственности и сотрудника подразделения.

При внедрении сложных систем бюджетирования в любой компании растет значение регламентирования процесса. Каждая из служб компании привязана к определенному бюджету или части бюджета и несет ответственность за его наполнение. Понятно, что все ЦФО компании должны принимать в активное участие в процессе бюджетирования.

Регламентирование бюджетного процесса может служить важным элементом механизма управления финансовыми потоками консолидированных групп и способствовать повышению эффективности финансовой логистики холдингов. Регламент определит механизм эффективного взаимодействия структурных подразделений холдинга, установит сроки предоставления необходимых документов, порядок внесения изменений в разработанный основной бюджет, а также распределит ответственность за своевременное выполнение всех процедур [20].

Именно поэтому в большинстве крупных компаний регламентацию бюджетного управления обеспечивает специальный документ.

В целом в регламенте обозначаются главные подразделения компании, которые принимают участие в создании, корректировке и исполнении бюджетов, расписаны сроки их предоставления, особенности взаимодействия различных структурных подразделений компании в процессе бюджетирования. Бюджетный регламент призван обосновать принципы документооборота всей системы управления процессом бюджетирования. Этим регламентом устанавливаются принципы прогнозирования и финансового планирования, а также определяются особенности поступления и обработки фактических данных, а именно порядок, сроки и структура информационных данных и документов, необходимых для следующих целей:

- формирования и выполнения бюджетных заданий по филиалам и структурным подразделениям;
- создания, корректировки и утверждения консолидированных бюджетов по структурным подразделениям, филиалам и в целом по компании;
- согласования и утверждения консолидированных бюджетов;
- проведения план-фактного анализа и формирования отчетов по исполнению бюджетов.

Подобный регламент в крупном холдинге основывается на Бюджетном кодексе РФ, законодательных актах, внутренних распоряжениях компании.

Все вносимые в регламент изменения иницируются заинтересованными структурными подразделениями, рассматриваются в индивидуальном порядке и реализуются после рассмотрения специальной комиссией или распоряжением вице-президента компании.

Основные цели и задачи регламента бюджетирования конкретного бизнес-процесса должны пересекаться с регламентом бюджетирования холдинговой компании в целом, не нарушая установленных ранее порядков и требований к срокам, структуре и правилам предоставления, корректировки, согласования и утверждения информации. Отличительными характеристиками нового регламента бюджетирования при управлении отдельными бизнес-процессами являются положения, представленные в *табл. 3*.

После исполнения приведенных в *табл. 3* пунктов регламента бюджетирования бизнес-процесса процесс утверждения, согласования и исполнения идет по общему регламенту бюджетирования компании.

Предложенная методика и усовершенствованный регламент помогут любой крупной холдинговой структуре перейти от статичного забюрократизированного процесса бюджетирования к гибкому. Это позволит систематически и реально оценивать фактическую и прогнозировать будущую деятельность филиалов и структурных подразделений, определять правильный размер финансирования и выбирать стратегию дальнейшего развития на среднесрочную перспективу.

На основе результатов исследования разработана методика бюджетирования отдельных бизнес-процессов, не нарушающая общей системы финансового планирования развития холдинговых структур. Эта методика позволит постепенно перейти к процессно-ориентированному управлению в компаниях и введению в их организационную структуру таких служб, которые ранее отсутствовали: службы развития связей с покупателями и заказчиками, логистики, управления рисками и изменениями, улучшения условий труда и др.

Таблица 1**Причины создания и модернизации системы бюджетирования в холдинге****Table 1****The rationale for creating and updating a budgeting system of the holding company**

Причина	Пример		
	Холдинг	Существующая (существовавшая) проблема	Текущая ситуация
Холдинг находится на этапе консолидации активов или только ее завершил	Трансмашхолдинг	Полностью отсутствовала единая система бюджетирования и финансового планирования	После того, как компания вошла в состав холдинга ОАО «РЖД», стала применяться система бюджетирования ОАО «РЖД»
Текущая система бюджетирования устарела или нуждается в модернизации	Газпром нефть	Осуществляется планирование на трехлетний период, планы на второй и третий год не изменяются по факту первого года	Применяется методика «скользящего бюджетирования»
В холдинге прошла реструктуризация	Роснефть	Система решает текущие проблемы финансового планирования на ближайшую перспективу, сильно бюрократизирована	Предложения по совершенствованию системы только разрабатываются, рассматривается возможность дальнейшей автоматизации

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Сравнительные характеристики имеющейся и предлагаемой методики бюджетирования****Table 2****Comparative characteristics of the existing and proposed budgeting techniques**

Имеющаяся методика	Предлагаемая методика
Тяжелая забюрократизированная модель бюджетирования, не позволяющая реагировать на изменения внешней среды, рыночные нововведения, преобразование структуры компании. Низкая волатильность системы. Высокий иммунитет к изменениям	Возможность доработки и корректировки бюджетных форм, позволяющая учитывать отраслевую специфику деятельности филиалов и при этом сохранить общую схему разнесения затрат
Не составляются подробные отчеты на среднесрочную перспективу с вариантами развития событий, что не позволяет принимать эффективные стратегические решения по развитию направлений деятельности холдинга. Система бюджетирования не гибкая	Возможность составления подробных среднесрочных бюджетов по всем направлениям деятельности компании с использованием методики «скользящего бюджетирования» и сценариями развития событий по направлениям деятельности. Возможность выбора стратегии дальнейшей деятельности на среднесрочную перспективу
Каждое подразделение компании делает много работы «вручную», растянутые во времени установленные отчетные периоды	Возможность процесса электронного согласования, утверждения и корректировки созданных бюджетов всех подразделений и филиалов компании
Проблема адаптации и сведения к единым стандартам, формам отчетов для Правления компании	Применение современных технологий, повышающих автоматизацию процессов бюджетирования и финансового планирования в компании, способных повысить скорость проведения план-фактного анализа, а также выявить экономические, производственные и финансовые проблемы; усилить работу по формированию бюджета затрат, позволяющего учитывать специфические особенности деятельности того или иного подразделения, филиала, зависимого общества

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3
Положения измененного регламента бюджетирования

Table 3
Clauses of the amended budgeting regulation

№	Положение	Исполнительный орган
1	Центральный аппарат компании выбирает стратегические варианты развития бизнес-процесса и дает бюджетные задания филиалам и зависимым обществам на создание сводных бюджетов на среднесрочную перспективу – пять–шесть лет по этим вариантам	Центральный аппарат
2	Филиалы создают проекты консолидированных бюджетов по подразделению в разрезе отдельных хозяйств на среднесрочную перспективу, указанную Центральным аппаратом, подготавливают расшифровки бюджетных статей затрат	Филиалы и зависимые общества
3	Филиалы создают проекты консолидированных бюджетов по подразделению в разрезе отдельных хозяйств на среднесрочную перспективу, указанную Центральным аппаратом, подготавливают расшифровки бюджетных статей затрат	Филиалы и зависимые общества
4	Филиалы направляют сводные бюджеты в подразделения Центрального аппарата, ответственные за процесс бюджетирования	Филиалы и зависимые общества
5	Центральный аппарат формирует проекты консолидированных вариантов бюджетов на каждый год среднесрочного плана, вносит соответствующие корректировки и согласовывает бюджеты на среднесрочную перспективу по различным вариантам развития	Центральный аппарат
6	Центральный аппарат ведет контроль соответствия результатов сводных бюджетов по филиалам и зависимым обществам целевым заданиям на среднесрочную перспективу	–
7	Центральный аппарат ежегодно до 1 ноября формирует и утверждает консолидированные бюджеты по вариантам развития или производит корректировку ранее созданных бюджетов по одному из ранее выбранных вариантов с продлением на 1 год	Центральный аппарат
8	Центральный аппарат под руководством ответственного вице-президента при наличии нескольких вариантов бюджетов ежегодно до 1 декабря выбирает вариант бюджета на период планирования, наиболее выгодный для компании, опираясь на экономические, юридические и организационные аспекты реализации того или иного проекта бюджета	Центральный аппарат
9	Центральный аппарат в установленный общим регламентом бюджетирования сроки подготавливает итоговый консолидированный вариант бюджета на среднесрочную перспективу на рассмотрение Правления компании	Центральный аппарат
10	Правление компании рассматривает и утверждает бюджет	Правление

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Сходства и отличия понятий «бюджетирование» и «финансовое планирование»

Figure 1

The concepts of *Budgeting* and *Financial Planning*: Common and different aspects

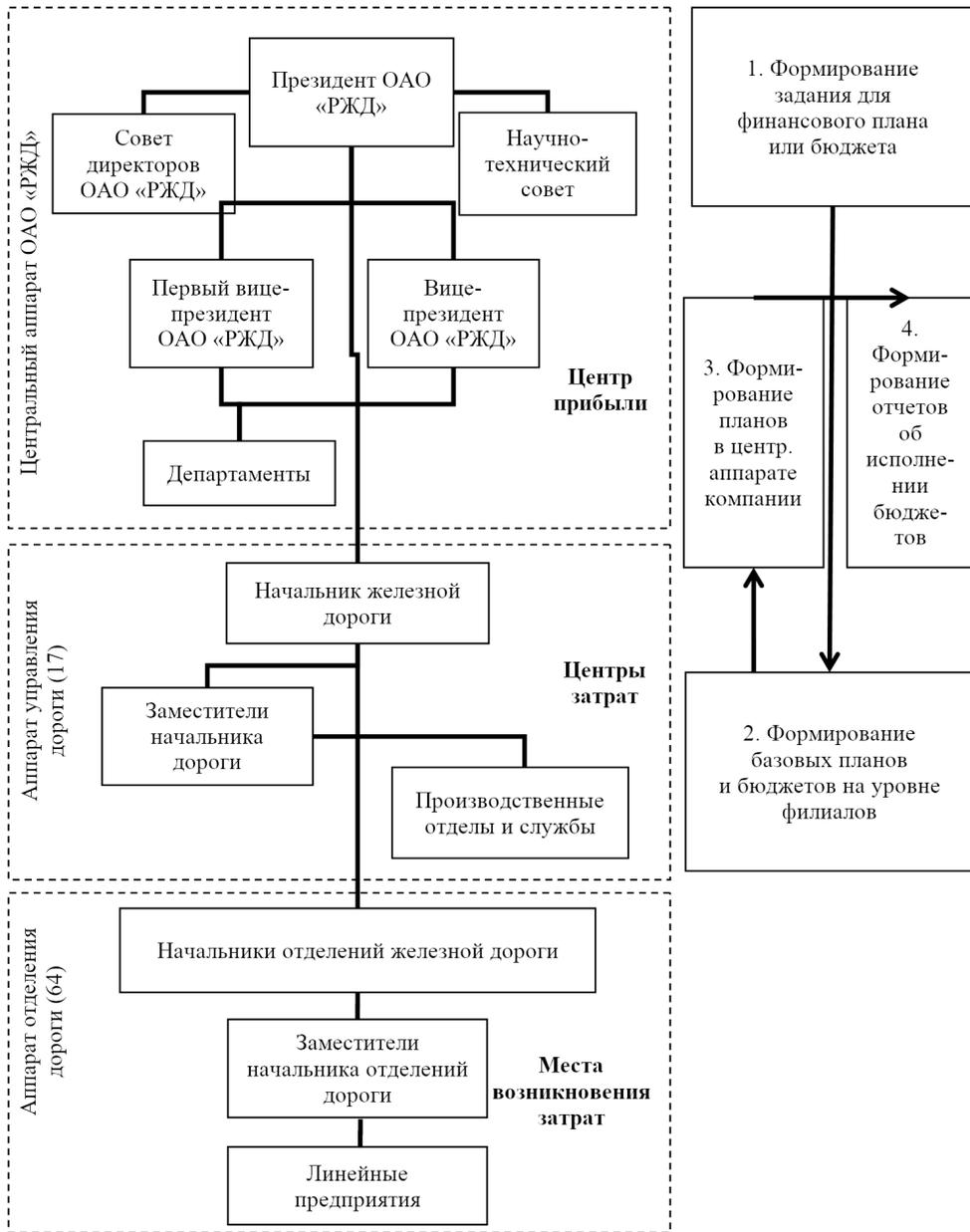
	БЮДЖЕТИРОВАНИЕ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	Процесс составления и реализации бюджета в практической деятельности компании	Процесс определения финансовых целей компании, результатов ее деятельности для достижения поставленных целей
	СХОДСТВО Бюджетирование и финансовое планирование охватывают все стороны деятельности компании, позволяя составлять все расходы и доходы в финансовых терминах на предстоящий период	
ФУНКЦИОНАЛ	Разработка бюджетов, их оценка и корректировка	Управление денежными потоками компании
	СХОДСТВО Бюджетирование и финансовое планирование занимаются решением вопросов по определению направлений будущей деятельности компании, разработке планов	
КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	Определяет, каким образом можно достичь конечного результата, и что для этого необходимо сделать	Определяет финансовые результаты, которые необходимо достичь для обеспечения финансовой стабильности и развития компании
ПРОЦЕСС	Ежедневное управление капиталом	Построение долгосрочной финансовой стратегии, направленной на достижение желаемых результатов

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2
Текущая система бюджетирования ОАО «РЖД»

Figure 2
The current budgeting system of Russian Railways

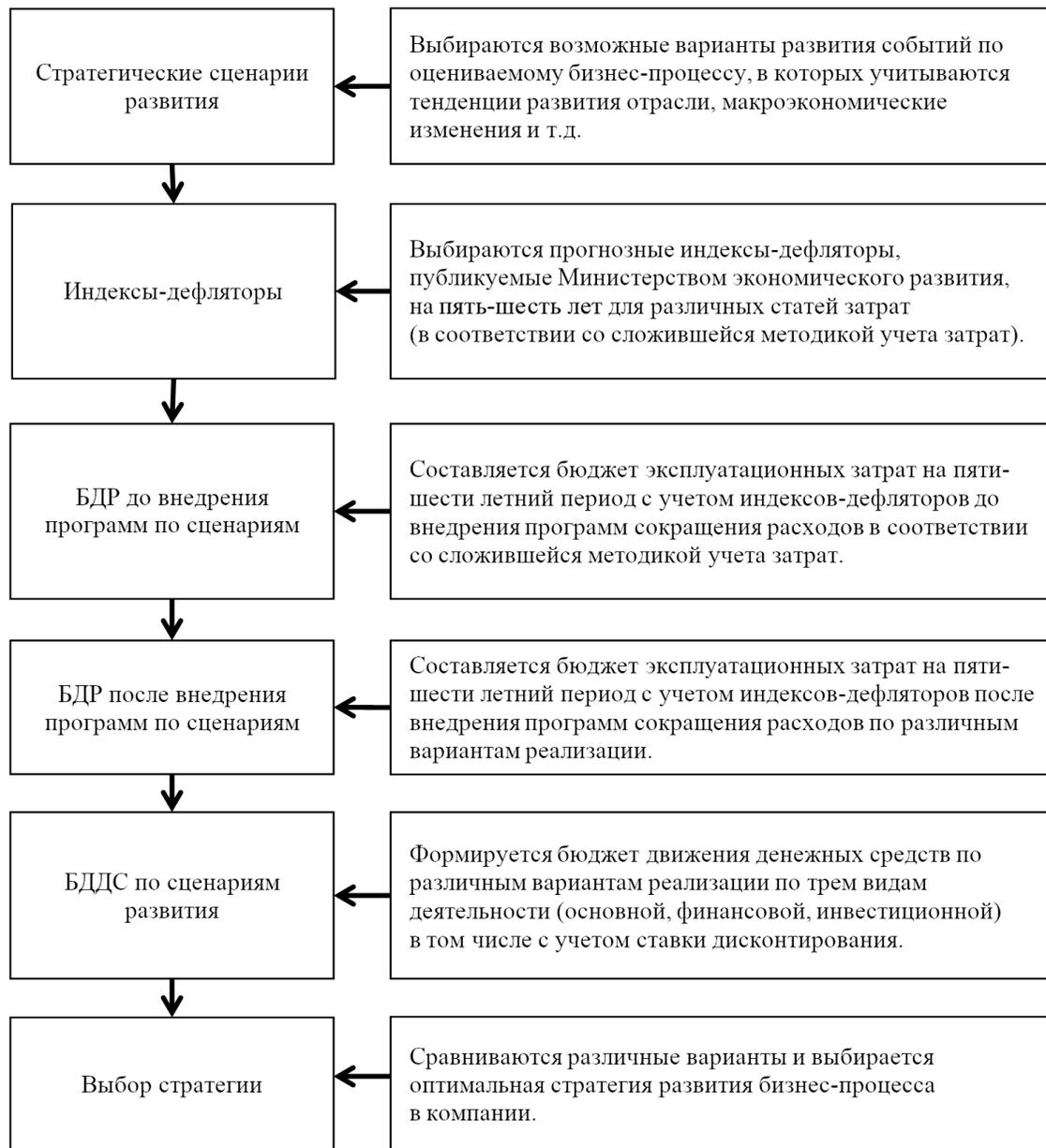


Источник: авторская разработка по данным сайта ОАО «РЖД»: <http://www.rzd.ru>

Source: Authoring based on materials from the official website of Russian Railways. URL: <http://www.rzd.ru> (In Russ.)

Рисунок 3
Предлагаемая методика бюджетирования

Figure 3
The proposed budgeting technique



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Жеребцова А.А.* Организационно-правовые аспекты понятий «холдинг» и «группа компаний»: сборник научных трудов 5-й Международной молодежной научной конференции «Юность и знания – Гарантия успеха – 2018». Курск: Университетская книга, 2018. С. 52–58.
2. *Левина Т.А.* Проблемы определения понятия интегрированных корпоративных структур // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. 2013. № 36. С. 65–77.
3. *Ревинская Л.Ю.* О различиях понятий «холдинг», «холдинговая компания» и «холдинг-компания» // Евразийский союз ученых. 2015. № 4-2. С. 156–158.
4. *Качмазова Д.А., Газзаева М.Т.* О понятии «холдинга» и его видах // Актуальные вопросы науки. 2017. № 31. С. 79–82.
5. *Биктимиров М.Р., Елизаров А.М., Щербаков А.Ю.* Тенденции развития технологий обработки больших данных и инструментария хранения разноформатных данных и аналитики // Электронные библиотеки. 2016. Т. 19. № 5. С. 390–407.
URL: <https://elbib.ru/ru/article/406>
6. *Траченко М.Б., Мищенко Л.В.* Инструменты формирования бюджетной модели процессного и проектно-ориентированного бюджетирования // Управление. 2015. № 4. С. 49–54.
7. *Кондрашова Т.Н.* Сущность программно-целевого бюджетирования и его роль в управлении бюджетными ресурсами региона: материалы Всероссийской научно-практической конференции «Вызовы и возможности финансового обеспечения стабильного экономического роста (Финансы–2017)». Севастополь: Рибест, 2017. С. 178–186.
8. *Корнева О.В.* Теоретические аспекты бюджетирования как технологии управления финансами предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 34. С. 55–66. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoreticheskie-aspekty-byudzhetrovaniya-kak-tehnologii-upravleniya-finansami-predpriyatiya>
9. *Газизова А.А., Черняева Н.В.* Анализ подходов к определению понятия «финансовое планирование»: сборник статей участников Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса «Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей». Челябинск: Энциклопедия, 2017. С. 187–192.
10. *Полтеева Т.В., Кирюшкина А.Н.* К вопросу о содержании понятий «финансовое планирование» и «бюджетирование» // Карельский научный журнал. 2017. № 4. С. 267–270. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-o-soderzhanii-ponyatiy-finansovoe-planirovanie-i-byudzhetrovanie>
11. *Тедеева З.Б.* Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10-2. С. 515–520.
12. *Шановалов И.Ю.* Совершенствование системы бюджетирования на примере ПАО «НК «Роснефть» // Инновационное развитие. 2017. № 5. С. 70–72.
13. *Альмяшова Е.А.* Совершенствование системы бюджетирования в ПАО «Газпром нефть» // Вектор экономики. 2017. № 9. С. 24.

14. Давыдов С.С. Процессно-ориентированное и нормативно-целевое бюджетирование как инструмент системы управления затратами ОАО «РЖД» // *Научный альманах*. 2015. № 12-1. С. 124–128.
15. Терешина Н.П., Сорока И.Ю. Управление затратами транспортной компании на основе процессно-ориентированного подхода // *Транспортное дело России*. 2014. № 1. С. 55–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-zatratami-transportnoy-kompanii-na-osnove-protsessno-orientirovannogo-podhoda>
16. Фалеева О.С. Практические аспекты применения методики процессно-ориентированного бюджетирования // *Инновации и инвестиции*. 2013. № 7. С. 51–53.
17. Елистратов Е.С., Кеменов А.В. Сравнительная характеристика функционального и процессно-ориентированного подходов к бюджетированию в корпорации // *Российский экономический Интернет-журнал*. 2017. № 4. С. 23. URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Elistratov_Kemenov.pdf
18. Истомина Н.А. Бюджетирование, ориентированное на результат: специфика и проблемы реализации на различных стадиях бюджетного процесса // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2014. № 28. С. 28–35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-spetsifika-i-problemy-realizatsii-na-razlichnyh-stadiyah-byudzhethnogo-protssessa>
19. Коваленко О.Г., Курилова А.А. Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии // *Карельский научный журнал*. 2017. № 2. С. 80–82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/skolzyashee-byudzhetrovanie-kak-instrument-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii>
20. Шуканова А.А. Унификация принципов бюджетного управления как элемент повышения эффективности деятельности предприятия: сборник материалов XVII ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток». Волгоград: ВГТУ, 2017. С. 217–220.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

PRACTICAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS BUDGETING AS PART OF FINANCIAL PLANNING FOR THE CORPORATE DEVELOPMENT OF HOLDING COMPANIES**Anastasiya V. KOZHANOVA**State University of Management (SUM), Moscow, Russian Federation
a_kozhanova@bk.ru
ORCID: not available**Article history:**Received 14 January 2019
Received in revised form
29 January 2019
Accepted 4 June 2019
Available online
15 July 2019**JEL classification:** G31, L92,
M11, M41, O21**Abstract****Subject** Activity-based budgeting becomes more important in financial planning of major holding companies since it allows top managers to make managerial decisions on various types of activities.**Objectives** The study focuses on practical aspects of the existing budgeting techniques used by holding companies, reveals the substance of the modern activity-based budgeting approach and determines how companies could switch from the traditional budgeting approach to the activity-based one.**Methods** Based on the critical comparative analysis, inductive method, systematization and generalization, I examined various aspects of using budgeting systems in holding companies that prove their inclination to the traditional approach. I propose the technique for adopting the activity-based budgeting approach.**Results** I propose my own technique for setting budgeting control over some business processes in holding companies by integrating the elective approach, existing budgeting system and modern methods in order to make corporate management more effective with a brand new activity-based mechanism. I formulated key aspects for regulating the technique and substantiate the creation of the activity-based budgeting system. The article also shows the efficiency of such an approach and identifies difficulties in using the traditional one.**Conclusions and Relevance** To develop methodological approach to budgeting processes in the current economic situation, I systematized the existing practical aspects. Having analyzed the current practical techniques for budgeting in holding companies, I revealed that they tend to the traditional approach since it has a long historical track record and accommodates the sectoral specifics of companies. Analyzable techniques seriously impede the transition to activity-based business. I provide the rationale for activity-based budgeting in major holding companies and propose a new technique improving corporate performance and competitiveness.**Keywords:** budgeting,
financial planning, activity-
based budgeting, traditional
budgeting, holding company

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Kozhanova A.V. Practical Aspects of Business Process Budgeting as Part of Financial Planning for the Corporate Development of Holding Companies. *International Accounting*, 2019, vol. 22, iss. 7, pp. 779–800.
<https://doi.org/10.24891/ia.22.7.779>**References**

1. Zherebtsova A.A. [The organizational and legislative aspects of the concepts ‘holding’ and ‘group of companies’]. *Yunost' i znaniya – Garantiya uspekha – 2018: materialy mezhdunarodnoi konferentsii* [Proc. Int. Sci. Conf. The Youth and Knowledge are a Cornerstone of Success 2018]. Kursk, Universitetskaya kniga Publ., 2018, pp. 52–58.
2. Levina T.A. [Integrated corporate structures: The concept]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo = Herald of TvSU. Series: Law*, 2013, no. 36, pp. 65–77. (In Russ.)
3. Revinskaya L.Yu. [On the difference of concepts holding, holding company and holding-company]. *Evrasiiskii soyuz uchenykh = Eurasian Union of Scientists*, 2015, no. 4-2, pp. 156–158. (In Russ.)

4. Kachmazova D.A., Gazzaeva M.T. [On the concept of holding and its types]. *Aktual'nye voprosy nauki = Current Issues of Science*, 2017, no. 31, pp. 79–82. (In Russ.)
5. Biktimirov M.R., Elizarov A.M., Shcherbakov A.Yu. [Trends in the Big Data technology and tools for storing various formats of data and analytics]. *Elektronnye biblioteki*, 2016, vol. 19, no. 5, pp. 390–407. (In Russ.) URL: <https://elbib.ru/ru/article/406>
6. Trachenko M.B., Mishchenko L.V. [Budget model formation tools for activity and project-based budgeting]. *Upravlenie*, 2015, no. 4, pp. 49–54. (In Russ.)
7. Kondrashova T.N. [The substance of performance-based budgeting and its role in management of the region's budgetary resources]. *Vyzovy i vozmozhnosti finansovogo obespecheniya stabil'nogo ekonomicheskogo rosta (Finansy–2017): materialy nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Financial Challenges and Opportunities of the Stable Economic Growth]. Sevastopol, Ribest Publ., 2017, pp. 178–186.
8. Korneva O.V. [Theoretical aspects of budgeting as corporate finance governance technologies]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2015, no. 34, pp. 55–66. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoreticheskie-aspekty-byudzhetrovaniya-kak-tehnologii-upravleniya-finansami-predpriyatiya> (In Russ.)
9. Gazizova A.A., Chernyaeva N.V. [Analysis of approaches to definition of the concept ‘financial planning’]. *Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya v novykh ekonomicheskikh usloviyakh: vzglyad molodykh issledovatelei: materialy nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Socio-Economic Development Issues in New Economic Circumstances: Views of Young Researchers]. Chelyabinsk, Entsiklopediya Publ., 2017, pp. 187–192.
10. Polteeva T.V., Kiryushkina A.N. [To the question of the definition of concepts ‘financial planning’ and ‘budgeting’]. *Karel'skii nauchnyi zhurnal = Karelian Scientific Journal*, 2017, no. 4, pp. 267–270. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-o-soderzhanii-ponyatiy-finansovoe-planirovanie-i-byudzhetrovanie> (In Russ.)
11. Tedeeva Z.B. [Theoretical aspects of financial planning at the enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2015, no. 10-2, pp. 515–520. (In Russ.)
12. Shapovalov I.Yu. [Improvement of budget system by the example of PJSC NK Rosneft]. *Innovatsionnoe razvitie = Innovative Development*, 2017, no. 5, pp. 70–72. (In Russ.)
13. Al'myashova E.A. [Improving the system of budgeting at PJSC Gazprom Neft]. *Vektor ekonomiki = Vector of Economy*, 2017, no. 9, p. 24. (In Russ.)
14. Davydov S.S. [Process-oriented and regulatory budgeting as a method of cost management]. *Nauchnyi al'manakh = Science Almanac*, 2015, no. 12-1, pp. 124–128. (In Russ.)
15. Tereshina N.P., Soroka I.Yu. [Cost management of the transport company of the basis of a process-oriented approach]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*, 2014, no. 1, pp. 55–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-zatratami-transportnoy-kompanii-na-osnove-protsessno-orientirovannogo-podhoda> (In Russ.)
16. Faleeva O.S. [Practical aspects of applying the process-oriented budgeting technique]. *Innovatsii i investitsii = Innovation and Investment*, 2013, no. 7, pp. 51–53. (In Russ.)
17. Elistratov E.S., Kemenov A.V. [Comparison of functional and process-oriented approaches in corporate budgeting]. *Rossiiskii ekonomicheskii Internet-zhurnal*, 2017, no. 4, p. 23. (In Russ.) URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Elistratov_Kemenov.pdf

18. Istomina N.A. [Result-oriented budgeting: Specifics and problems of implementation at various stages of budgetary process]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 28, pp. 28–35.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/byudzhetrovanie-orientirovannoe-na-rezultat-spetsifika-i-problemy-realizatsii-na-razlichnyh-stadiyah-byudzhethnogo-protssessa> (In Russ.)
19. Kovalenko O.G., Kurilova A.A. [Sliding budgeting as a tool of financial cooling at enterprise]. *Karel'skii nauchnyi zhurnal = Karelian Scientific Journal*, 2017, no. 2, pp. 80–82.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/skolzyaschee-byudzhetrovanie-kak-instrument-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii> (In Russ.)
20. Shukanova A.A. [Harmonizing budgetary management principles as a driver for better corporate performance]. *Zelenyi rostok: materialy nauchnoi konferentsii [Proc. Sci. Conf. Green Sprouts]*. Volgograd, VolSTU Publ., 2017, pp. 217–220. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.