

**УДК 65.012.21**

*Шилов Д.О.,*

*Студент 1-го курса магистратуры,  
Башкирский государственный университет,  
Российская Федерация, Уфа*

## **ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА КАК ПЕРВЫЙ ЭТАП БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

*Аннотация: В современных реалиях руководители российских компаний редко прибегают к бюджетированию. Однако, даже если бюджетирование применяется, в процессе внедрения зачастую пренебрегают начальным и очень важным этапом - созданием финансовой структуры, из-за чего теряется смысл данного управленческого метода. В статье описаны основы бюджетирования и финансовой структуры предприятия или корпорации.*

*Ключевые слова: бюджетирование, финансовая структура, управление бизнесом, центр финансовой ответственности, ЦФО.*

*Shilov D.O.,*

*1-st year master's student,  
Bashkir State University,  
Russian Federation, Ufa*

## **FINANCIAL STRUCTURE AS THE FIRST STAGE OF BUDGETING**

*Annotation: In today's reality, the heads of Russian companies rarely resort to budgeting. However, even if budgeting is applied, the implementation process often neglects the initial and very important stage-the creation of a financial structure, which is why the meaning of this management method is lost. The article describes the basics of budgeting and financial structure of an enterprise or Corporation.*

*Keywords: budgeting, financial structure, business management, center for financial responsibility, CFR.*

Бюджет – смета доходов и расходов субъекта, устанавливаемая на определенный плановый период или проект.

Бюджетирование – метод управления компанией, основанный на планировании, контроле и регулировании доходов, расходов и прибылей через распределение ресурсов и обязанностей по центрам финансовой ответственности.

Основной же целью бюджетирования является достижение установленных финансово-хозяйственных показателей. В связи с тем, что бюджетирование предполагает ответственность каждой структурной единицы строго только за свои установленные доходы, расходы или прибыль, исключается вероятность ситуации, когда каждая структурная единица нацелена на максимизацию прибыли компании, а в конечном итоге предприятие терпит убыток.

По мнению Д.А. Шевчука: «Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов» [3].

ЦФО могут быть представлены холдингом, группами компаний, предприятиями, филиалами и подразделениями: отделами, цехами, участками, службами и их частями либо группами.

Основной функцией определенной структурной единицы с точки зрения управления в целом является выполнение своих прямых обязанностей. Например, для бухгалтерии – ведение учета и формирование бухгалтерской отчетности, для производства – создание и переработка сырья в благо, для отдела сбыта – реализация продуктов, товаров, услуг.

Бюджетирование добавляет новые функциональные обязанности структурным единицам, такие как планирование, учет и контроль собственных доходов, расходов и / или прибыли. Например, для производства – планирование, учет и контроль расходов производства, для отдела сбыта – планирование, учет и контроль доходов от сбыта и расходов данного отдела.

Планирование, учет и контроль должны происходить непрерывно, для этого необходимы регламенты. Если планирование бюджетов на текущий период (год) происходило в конце отчетного, подведение итогов и «разбор полетов» назначены на начало планового периода и в текущем периоде никаких действий не предполагается, то бюджетирование как таковое не реализуется, так как описываемый управленческий метод предполагает контроль за соблюдением и корректировку бюджетов, установленных в отчетном периоде, на протяжении всего срока их актуализации.

Стоит понимать, что невозможно предвидеть все, предприятие – живой организм. Так, неверно порицать отдел автоматизации систем управления предприятием за принятие в штат сотрудника с окладом в одну условную единицу, если он смог оптимизировать работу бухгалтерии и ежемесячный фонд заработной платы бухгалтеров на три условных единицы.

Центры финансовой ответственности делятся на центры затрат, центры доходов, центры маржинальной прибыли, центры прибыли и инвестиционные центры.

С точки зрения финансовой структуры функцией производства является генерирование расходов, а не доходов. Аналогична ситуация и со многими прочими структурными единицами, которые не генерируют выручку напрямую, то есть многие ЦФО могут отвечать только за

собственные расходы, а не за прибыль. Такие подразделения являются центрами затрат.

Центром дохода является, например, отдел сбыта, так как он непосредственно приносит доход. При этом отдел сбыта одновременно выступает и центром затрат. Так как сбыт несет расходы как минимум на заработную плату.

Центрами маржинальной прибыли могут являться предприятия в холдинге, при условии, что есть какой-либо центр затрат, общий для всей компании, например, общий для холдинга управленческий аппарат.

Центром прибыли может являться предприятие или холдинг как структурная единица, отражающая результат деятельности всей компании.

Инвестиционный центр управляет финансовыми вложениями компании: от приобретения и реализации финансовых инструментов и предприятий до списания основных средств.

Введение новых обязанностей для структурных единиц никак не противоречит основным функциям отдела, цеха, предприятия и т. д., но логично дополняет их. Так цели структурных единиц могут звучать следующим образом: для бухгалтерии - ведение учета и формирование бухгалтерской отчетности при минимизации расходов на бухгалтерские операции, для отдела сбыта – максимизация доходов от сбыта при минимизации расходов на этот отдел.

Первым и очень важным этапом бюджетирования является создание грамотной финансовой структуры, в рамках которой подразделения могут включать в себя несколько ЦФО, подразделение может являться ЦФО, а также ЦФО может включать в себя несколько подразделений или частей подразделений.

Например, на предприятии реализуются две основные группы товаров. Имеется общий отдел сбыта, в котором половина сотрудников занимается сбытом первой группы товаров, а другая половина сбывает

вторую группу товаров. Для получения более достоверной информации о себестоимости и прибыльности разных групп товаров целесообразно деление отдела сбыта на два ЦФО.

Имеется отдел кадров, который обслуживает все подразделение целиком. Логично выделить этот отдел в самостоятельный ЦФО.

Имеются заготовительный и обрабатывающий участки, при этом разные люди занимаются разными группами товаров. Логично создать два центра финансовой ответственности – центр затрат «Производство» первой группы товаров и центр затрат «Производство» второй группы товаров, при этом каждый такой центр будут включать в себя и часть заготовительного участка и часть обрабатывающего участка.

Таким образом правильная финансовая структура помогает получать более корректную информацию о деятельности предприятия. Для топ-менеджмента компании становится доступна не только общая рентабельность производства, но также и рентабельность каждой группы обособленно. При этом финансовая структура очень похожа на организационную структуру. Чем более гармонична вторая, тем легче создается первая.

При этом создание финансовой структуры является первым этапом для реализации бюджетирования на предприятии. Бюджетирование же в свою очередь является эффективным методом постановки и достижения поставленных управленческих целей.

#### **Использованные источники:**

1. Бурцев В.В. Аналитические функции бюджетирования // Дайджест-финансы. 2004. №1 (109). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskie-funktsii-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 03.06.2020).

2. Пелипец Т. М. Бюджетирование, ориентированное на результат // Вестник ТГУ. 2007. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-orientirovannoe-na-rezultat-1> (дата обращения: 03.06.2020).
3. Шевчук Д.А. Бюджетирование: Самоучитель // Литрес. 2009. URL: <https://www.litres.ru/denis-shevchuk/budzhetirovanie-samouchitel/> (дата обращения: 03.06.2020).
4. Шмырева М. Б. Методика внутрифирменного бюджетирования // ЭКОНОМИНФО. 2010. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-vnutrifirmennogo-byudzhetirovaniya> (дата обращения: 03.06.2020).