

Каёва И. М.
студентка 3 курса магистратуры направления подготовки
«Экономика» программа «Учет и финансы организаций» ФГБОУ ВО
«Челябинский государственный университет»,

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЦЕНТРАМ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В данной статье автором рассматривается организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Дается описание традиционным методам бюджетирования. Выделяются основные требования при формировании центров финансовой ответственности на предприятии. Представлена обобщающая информация о распределении подконтрольного пространства по центрам финансовой ответственности.

Ключевые слова: бюджетирование, методы бюджетирования, центры финансовой ответственности (ЦФО), задачи ЦФО.

Каева И. М.
3st year student of the Master's degree in Economics program
«Accounting and Finance of organizations» Chelyabinsk State University,

ORGANIZATION AND IMPLEMENTATION OF THE BUDGETING PROCESS BY TYPES OF ACTIVITIES AND CENTERS OF FINANCIAL RESPONSIBILITY AT THE ENTERPRISE

Annotation. In this article, the author examines the organization and implementation of the budgeting process by types of activities and centers of financial responsibility at the enterprise. The description of traditional

budgeting methods is given. The main requirements for the formation of financial responsibility centers at the enterprise are highlighted. The summary information on the distribution of the controlled space by the centers of financial responsibility is presented.

Keywords: *budgeting, budgeting methods, financial responsibility centers (CFD), CFD tasks.*

Организация и внедрение процесса бюджетирования на предприятии является вынужденной и необходимой мерой, поскольку приводит к изменению факторов внешней среды, строгому управлению финансовыми ресурсами и повышению финансовой прозрачности предприятия. Бюджетирование – это система краткосрочного планирования, учета, контроля ресурсов и деятельности предприятия, направленная на формирование бюджетов по различным финансовым ресурсам, которая обеспечивает предварительную оценку возможностей предприятия.

Процедура внедрения системы бюджетирования на предприятии осуществляется с использованием системы методов, которая включает в себя методы и методички расчета предварительных и плановых финансовых показателей предприятия. Прогнозные показатели являются вероятностными и многогранными, а планируемые показатели требуют более точных расчетов и приведения их в соответствие с балансом в соответствующих финансовых документах. На предприятии принято разделять метод составления бюджета на два этапа, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Традиционные методы бюджетирования на предприятии

Группа	Вид	Описание
Аналитические методы	Горизонтальный анализ, вертикальный анализ, трендовый анализ, факторный анализ	На данном этапе финансового планирования выявляются факторы и причины, оказавшие влияние на выполнение плановых заданий в предыдущем периоде
Нормативный, индексный,	Балансовый, оптимизация	На данном этапе финансового планирования составляется финансовый

программно-целевой методы	плановых решений, экономико-математическое моделирование	план как документ, который подлежит утверждению уполномоченным органом или должностным лицом
---------------------------	--	--

Поскольку процесс составления бюджета начинается с экономического анализа финансовых ресурсов предприятия предыдущего поколения, использование аналитических методов является обязательным. Этот метод позволяет выявить динамические изменения бюджетных показателей.

При составлении бюджета аналитический метод основан на анализе движения финансовых ресурсов за прошедший период в соответствии с предполагаемыми значениями. Этот метод используется при отсутствии финансово-экономических нормативов, и взаимосвязь между показателями может быть установлена не напрямую, а косвенно – на основе изучения их динамики за несколько месяцев или лет. Данный метод основан на экспертной оценке динамики изменения финансовых показателей за планируемый период. После анализа рассчитываются прошлые и текущие значения определенных финансовых показателей, их взаимосвязи, индекс изменений за планируемый период и плановые значения показателей.

Бухгалтерская стоимость предыдущего периода деятельности предприятия определяет фактическую стоимость, полученную в процессе бухгалтерского учета хозяйственной деятельности. Источником отчетных показателей является бухгалтерская отчетность предприятия. Используя эти значения в необходимой аналитике, проводится оценка состояния предприятия за анализируемый период. В этом процессе каждая позиция оценивается относительно аналогичного значения за несколько периодов, то есть наблюдается динамика данного показателя. Это позволяет сделать выводы о выявленных изменениях и выявить проблемы, которые негативно повлияли на экономическое состояние предприятия. После

обработки материалов, полученных экспертной оценкой, определяется единое заключение о возможных тенденциях и перспективах развития предприятия. Последним этапом является расчет предполагаемого значения. Они непосредственно производят расчеты на предстоящий период, формируют бюджеты по различным показателям, определяют выполнение различных сводных показателей.

В рамках составления бюджета используются следующие типы методов анализа:

- горизонтальный анализ сравнивает запланированные показатели на текущий год с запланированными показателями на текущий год;
- вертикальный анализ позволяет определить структуру плана, долю отдельных показателей в итоговом показателе и влияние на общий результат;
- трендовый анализ, сравнивающий тенденции в динамике финансовых показателей за годы и прогнозирующий показатели на плановый период на этой основе.

Поэтому при управлении бюджетированием предприятия, используя аналитические методы, необходимо динамично детально изучать все основные показатели финансовых ресурсов за несколько лет, оценивать изменения анализируемых показателей и их влияние на экономическое положение предприятия.

Нормативный метод – это самый простой способ расчета плановых финансовых показателей. Если известны стандартные значения и индикаторные значения, то на их основе рассчитывается плановый показатель. В бюджете используются различные уровни стандартов:

- федеральные стандарты едины для всех отраслей и организаций на всей территории Российской Федерации: ставка федерального налога, процент амортизации основных средств, процент тарифных отчислений на государственное социальное страхование;

- нормативы субъектов Федерации: ставки региональных налогов, тарифных комиссий и сборов;
- местные нормативные акты: местные налоги;
- малые предприятия и акционерные общества: отраслевые стандарты, применимые в отдельных секторах или в группах организационно-правовых форм хозяйственных организаций;
- стандарты предприятия, разрабатываемые непосредственно экономической организацией: стандарты потребности в оборотных средствах, запасах сырья, материалов и товаров, финансовых ресурсах и распределении прибыли.

Преимуществом этого метода является его простота. Зная нормативные и фактические показатели, легко рассчитать отклонение и разработать меры по его устранению. Недостатком метода регулирования является постоянное изменение централизованно регулируемых стандартов и необходимость корректировки стандартов внутри компании при изменении условий работы предприятий.

Балансовый метод в бюджете используется практически повсеместно. При балансовом методе отдельные плановые показатели взаимосвязаны. Основной проблемой при внедрении данного метода является отсутствие методологии определения планируемых показателей.

Метод оптимизации плановых решений позволяет выбрать наиболее оптимальный вариант в соответствии с несколькими сценариями плановых расчетов и установленными критериями оптимизации. Критериями отбора могут быть: максимальная прибыль, минимальные капиталовложения с наиболее эффективным результатом, минимальный риск или финансовые потери.

Метод экономико-математического моделирования основан на создании экономико-математических моделей изменения определенных финансовых показателей в зависимости от изменения некоторых факторов.

Этот метод выражается в создании соответствующей модели, благодаря которой можно найти количественное выражение взаимозависимости финансовых показателей и факторов, их определяющих.

Основа метода целевого бюджетирования программы направлена на достижение целей, поставленных перед предприятием. Суть метода заключается не в прогнозировании результатов деятельности компании, а в создании реальной программы достижения поставленных целей.

Поэтому внедрение процесса бюджетирования на предприятии осуществляется с использованием системы методов с целью оценки планов и прогнозов на будущее. Традиционными бюджетными методами являются аналитические, нормативные, индексные и программные цели. Используя эти методы, предприятия работают с системным подходом, независимо от текущей рыночной ситуации, при которой предприятия должны делать прогнозы на будущее, рассчитывать предполагаемые доходы и расходы и прогнозировать будущие финансовые результаты.

Поэтому в современных условиях необходимо создать такой механизм бюджетирования, который позволял бы предприятию оценивать эффективность не только предприятия в целом, но и его подразделений. Для этого, чтобы сформировать такой механизм, необходимо использовать наиболее эффективные методы управления, способные улучшить существующие стандарты в области бюджетирования.

Без детального изучения организационной структуры, которая отражает отделы, входящие в состав производства, невозможно создать процесс бюджетирования: основной, вспомогательный, сервисный. Структура управления предстает как набор взаимосвязанных и коммуникативных руководящих должностей, которые позволяют работе и развитию организации превратиться в единый комплекс. Взаимосвязь обусловлена тем фактом, что при изменении организационной структуры, как правило, меняется и структура управления.

Исследование современного состояния предприятий подтверждают огромное влияние инновационных технологий. К ним относятся технологии больших данных и аналитики, блок-чейна, машинное обучение, роботизация, следствием чего является: выполнение рутинных и стандартных операций по обработке финансово-экономической информации все чаще осуществляется в рамках программного обеспечения, корпоративных информационных систем; сокращение персонала, занятого этими операциями.

Ожидается, что экономисты станут партнерами менеджеров и собственников, будут брать на себя больше ответственности за конечные результаты своей деятельности и уделять больше внимания прогнозированию. Аналогичная эволюция наблюдается и в роли финансов в деятельности предприятий. Можно отметить, что от финансовых менеджеров ожидается не только составление высококачественных отчетов, но и эффективное построение всего процесса планирования.

В такой ситуации существует тесная взаимосвязь между бюджетной системой и системой мотивации сотрудников. Многое зависит от стиля управления, корпоративной культуры, размера предприятия и отрасли, уровня подготовки специалистов.

На предприятии может быть разработан и утвержден руководством перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ). КПЭ необходимо унифицировать, то есть привести формулы расчета, указать размерность и возможности трактования. При этом должны быть как финансовые показатели, так и качественные, как абсолютные, так и относительные показатели.

Если на предприятии создана финансовая структура, и распределены центры финансовой ответственности (ЦФО), то система ЦФО «накладывается» на иерархию ЦФО. В то же время необходимо создать «карту целей» для сотрудника. Это может включать в себя услуги

горничных и системы стимулирования. Некоторые предприятия разрабатывают и используют аналогичные инструменты визуализации, называемые «карточки премирования», форма которых утверждается руководителями. В них сотрудник видит цель и понимает, какие бонусы он получит при ее достижении.

Консолидация распределения и целей Центров финансовой ответственности является реальной потребностью для крупных предприятий, которыми очень трудно управлять централизованно. Основным преимуществом такого подхода является передача управленческих полномочий от простого распределения функций руководителям структурных подразделений, которые могут влиять на распределение задач, ключевых показателей и формирование финансовых результатов хозяйственной организации.

Центр финансовой ответственности – это структурное подразделение или иная организационная единица, которая контролирует определенные финансовые показатели, возложенные на нее менеджером: расходы, доходы, прибыль, уровень инвестиций. Для обеспечения эффективного функционирования Центрального федерального округа должны быть выполнены следующие требования, как показано на рисунке 1.

На данном этапе развития предприятий были разработаны три варианта создания ЦФО на основе организационной структуры предприятия. Первый вариант заключается в том, что при установлении единой ответственности за финансовые результаты выполняемых функций и видов деятельности центр финансовой ответственности состоит из отдельного соответствующего подразделения. Второй вариант заключается в том, чтобы Центр финансовой ответственности объединил несколько отделов с однородной выполняемой работой, функциями, доходами и расходами. Третий вариант – это «разделение». На базе одного подразделения формируются два или более центров финансовой

ОТВЕТСТВЕННОСТИ.



Рисунок 1 – Основные требования при формировании центров финансовой ответственности на предприятии

Основной задачей центров финансовой ответственности является координация разработки стратегии предприятия и ее обоснования через систему ключевых показателей эффективности и результативности при составлении стратегического бюджета, а также процесса реализации стратегий, основанного на использовании различных методов контроля и мотивации.

Центр прибыли – это отдел, в котором сотрудники отвечают за

изменение показателей прибыли, а контроль затрат дает полную власть процессу управления. Центр доходов состоит из сотрудников, ответственных за выручку от продаж, полученную в связи с продажей собственной сельскохозяйственной продукции, а также выручку от продаж, полученную в связи с получением прибыли от продажи промежуточных полуфабрикатов.

Центры затрат обязаны выплачивать необходимую сумму денежных средств и различные налоговые и неналоговые платежи. Инвестиционные центры обязаны принимать только доходы и расходы, связанные с инвестиционным офисом.

«Центры инвестиций включают:

- центр денежных потоков, контролирующий процессы формирования текущих, инвестиционных, финансовых денежных потоков;
- центр финансовых вложений, контролирующий процессы разработки и внедрения проектов в сфере внешних инвестиций; центр производственных новаций, контролирующий процессы разработки и внедрения проектов совершенствования технологий в сфере снабжения, производства и сбыта;
- центр управленческих новаций, несущий ответственность за оперативность и эффективность реализации инновационных проектов в сфере управленческого учета и отчетности;
- не менее значимую роль играет центр мотивации. Объектом управления данного центра финансовой ответственности является основной стратегический ресурс организации ее трудовой персонал. В сфере управления кадрами ключевым моментом является создание благоприятного микроклимата для реализации стратегии предприятия».

Центр управления внеоборотными активами связан со стратегической задачей обеспечения оптимального соотношения затрат на формирование стратегических резервов, рентабельности использования,

оптимального уровня обеспеченности основными средствами и нематериальными активами предприятия. Центр инвентаризации отвечает за оптимизацию процессов формирования стратегических ресурсов и логистики.

Центры внешнего и внутреннего рынка отвечают за процесс укрепления позиций и конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках, участвуют в оценке влияния факторов и тенденций на долю целевого сегмента рынка и уровень рентабельности продаж.

Чтобы повысить его значимость при принятии управленческих решений каждым Центром финансовой ответственности и решить проблему оптимизации управленческой отчетности, необходимо разработать систему количественных показателей, определяющих уровень достижения стратегических целей. В таблице 2 обобщено распределение подконтрольного пространства управленческих полномочий по центрам финансовой ответственности.

Таблица 2 – Распределение подконтрольного пространства управленческих полномочий по центрам финансовой ответственности

Центр финансовой ответственности	Подконтрольное пространство
Центр внеоборотных активов	Процессы формирования внеоборотных активов, в том числе основных средств и нематериальных активов, оценка влияния факторов и тенденций
Центр материально-производственных запасов	Процессы формирования материально-производственных запасов в составе оборотных активов, оценка влияния факторов и тенденций
Центр себестоимости	Процессы формирования затрат в сфере производства и сбыта продукции (работ, услуг), себестоимости производства и продаж, оценка влияния факторов и тенденций
Центр управленческих расходов	Процессы формирования и распределения управленческих расходов, оценка влияния факторов и тенденций
Центр внешнего рынка	Процессы формирования позиции и конкурентоспособности на внешнем рынке, оценка влияния факторов и тенденций
Центр внутреннего рынка	Процессы формирования позиции и конкурентоспособности на внутреннем рынке, оценка влияния факторов и тенденций
Центр расчетов	Процессы формирования качественных отношений с потребителями продукции (работ, услуг), оценка влияния

	факторов и тенденций
Центр стратегии продаж	Процессы формирования конкурентоспособности отдельного продукта, оценка влияния факторов и тенденций
Центр ценообразования	Процессы формирования конкурентоспособных цен внутреннего и внешнего рынка, трансфертных цен, оценка влияния факторов и тенденций
Центр кредитования	Процессы реализации системы скидок и коммерческого кредитования потребителей
Центр денежных потоков	Процессы формирования денежных потоков, в том числе текущих, инвестиционных, финансовых, оценка влияния факторов и тенденций
Центр финансовых вложений	Процессы разработки и внедрения проектов в сфере внешних инвестиций, оценка влияния факторов и тенденций
Центр производственных новаций	Процессы разработки и внедрения проектов совершенствования технологий в сфере снабжения, производства и сбыта
Центр управленческих новаций	Процессы разработки и внедрения проектов совершенствования технологий управления
Центр стратегического планирования	Процессы формирования стратегических направлений развития бизнеса, оценка влияния факторов и тенденций
Центр стратегического контроллинга	Процессы формирования эффективности и конкурентоспособности деятельности организации в целом, оценка влияния отдельных факторов и тенденций
Центр мотивации	Процессы формирования, распределения, использования трудовых ресурсов предприятия

Таким образом, основой для принятия стратегических управленческих решений является финансовая структура с выделением ЦФО. ЦФО является частью финансовой структуры предприятия, которая направлена на достижение стратегических целей, ответственна, выполняет функции контроля и регулирования финансово-экономических процессов. Финансовая структура компании состоит из ЦФО, которая связана единой задачей по реализации стратегии предприятия. Представленная система количественных показателей для оценки деятельности предприятий в разрезе ЦФО может быть использована в качестве основы для оптимизации системы управления предприятием.

Список литературы

1. Ахметова, Ю.А. Проблемы внедрения системы бюджетирования на производство / Ю.А. Ахметова // Вестник науки – 2019 – №8. – С. 126–128.
2. Бобрышев, А.Н. Применение бюджетирования как ключевого элемента управленческого учета в системе проектного менеджмента / А.Н. Бобрышев // Бухгалтерский учет, статистика. – 2020. – № 2. – С. 3.
3. Буглак, В.В. Внедрение современных методов бюджетирования как способ совершенствования системы управления предприятием / В.В. Буглак, А.С. Качкановский // Экономические науки. – 2020. – № 5. – С. 46–52.
4. Власова, М.И. Разработка проекта бюджетирования на основе формирования центров финансовой ответственности / М.И. Власова. – Москва: Юнити-Дана, 2018. – 87 с.
5. Гульпенко, К.В. Актуальные проблемы бюджетирования в отраслях экономики: учебное пособие / К.В. Гульпенко, Н.В. Тумашик. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 115 с.
6. Колунтаева, Е.С. Система ответственности при организации бюджетного процесса на предприятии / Е.С. Колунтаева // Вестник современных исследований. – 2018. – № 21. – С. 182–184.
7. Симонова, Н.Ю. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии / Н.Ю. Симонова // Академия публициста. – 2018. – № 3. – С. 91–95.