

**Мусаева Айнагул Жанбуловна**

Магистрант

**Направление:** Экономика

**Магистерская программа:** Экономика фирмы

**Перспективы развития организационных аспектов политики  
бюджетирования на предприятии**

**Аннотация.** Система бюджетов позволяет установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетная система, система бюджетов, структура бюджета предприятия, финансовое планирование, управление бюджетом, цели бюджетного планирования.

В целях организации системы анализа и планирования денежных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий, необходимо создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия.

Разработка бюджета требует значительного объема нормативной информации – норм расхода, расценок, тарифов и т. п. Для ее получения проводится значительная подготовительная аналитическая работа. В ее процессе осуществляется тщательная инвентаризация доходов и затрат предприятия. Выявляются резервы и потери (рис. 1).

Однако существенной проблемой здесь является планирование бюджетов. Важным принципом системы управления бюджетом является сопоставимость плановой и учетной информации.

Функциональный аспект системы управления бюджетом может быть представлен в виде рисунка 2 [1, с. 21].



ответственности, контроль их выполнения. Разработка регламента бюджета определяет ответственность и полномочия всех заинтересованных лиц, участвующих в процессе.

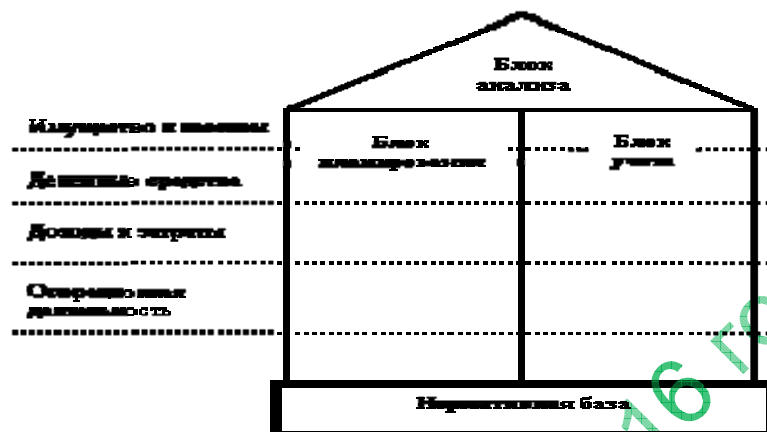


Рис. 2. Состав функциональных блоков, реализующих систему бюджетирования

[2, с. 35]

В целом бюджетный процесс можно разделить на три этапа:

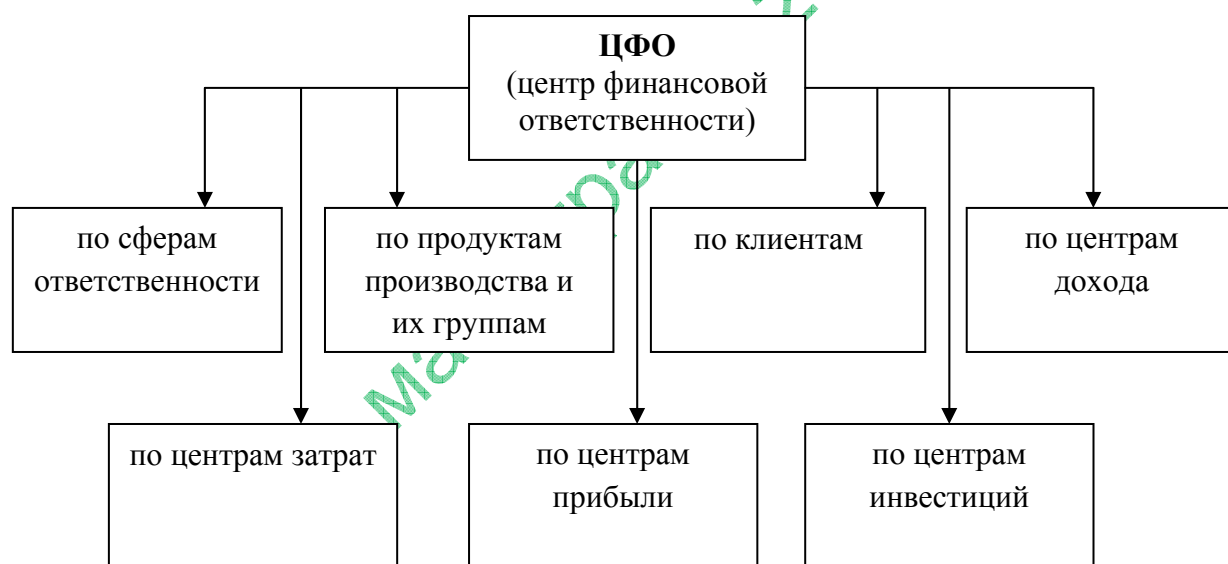
- 1) Бюджетное планирование;
- 2) Утверждение бюджета;
- 3) Анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года.

Изучая зарубежный и отечественный опыт, мы определили, что при разработке системы бюджетирования часто опираются на построение финансовой структуры. Принципиальное отличие модели финансовой структуры от организационной модели состоит в том, что организационная модель (организационная структура) отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям, а модель финансовой структуры – распределение ответственности за формирование доходов и расходов организации [3, с. 115].

В качестве механизма совершенствования финансовой политики на предприятии мы так же предлагаем, формирование новой финансовой структуры, которая должна формироваться выделением центров финансовой

ответственности в качестве объектов бюджетирования. Центр финансовой ответственности (далее ЦФО) – это структурное подразделение или множество подразделений, осуществляющих определённый набор хозяйственных операций, оказывающих непосредственное воздействие на доходы и расходы от этих хозяйственных операций и отвечающих за реализацию поставленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определённого финансового результата их деятельности.

Выделение ЦФО возможно по нескольким признакам: по сферам ответственности, по продуктам производства и их группам, по клиентам, по центрам дохода, центрам затрат, центрам прибыли, центрам инвестиций (рис. 3).



**Рис. 3.** Финансовая структура, формируемая выделением центров финансовой ответственности (ЦФО) организации в качестве объектов бюджетирования

Так например, центр дохода – центр финансовой ответственности, руководитель которого в пределах выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий варьировать ценами и ограничен в расходовании средств (в рамках бюджета).

Центр затрат – центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета расходов. Обычно такие подразделения обеспечивают поддержку и

обслуживание функций организации и непосредственно не выходят на финансовый результат, не приносят прибыль, а лишь могут способствовать росту прибыльности организации выполнением функций данного центра затрат и экономией расходов.

Возможно выделение центров маржинального дохода, т. е. центров финансовой ответственности, руководители которых отвечают за маржинальный доход по своему направлению деятельности, отдельному бизнесу или отдельному продукту и т. п.

Центр прибыли – центр финансовой ответственности, по которому может быть рассчитан финансовый результат. Руководитель такого центра нацелен на максимизацию прибыли, рентабельности и для достижения этой цели может варьировать продажными ценами и затратами. Как правило, центром прибыли является организация в целом или дочерние предприятия.

Центр инвестиций – центр финансовой ответственности, результаты деятельности которого оцениваются на основании показателей эффективности использования активов.

ЦФО могут создаваться:

- из одного подразделения;
- объединением нескольких подразделений, когда экономически нецелесообразно проектировать затраты каждого подразделения в отдельности. Руководитель такого ЦФО несёт ответственность за результаты деятельности всех подразделений данного центра;
- выделением из одного подразделения нескольких ЦФО с индивидуальной ответственностью руководителей каждого из центров в отдельности.

Выбор механизмов взаимодействия ЦФО определяется стратегией развития организации и зависит от таких факторов, как характер взаимоотношений между ЦФО, уровень вертикальной интегрированности отдельных центров, степень централизации финансовых потоков.

После утверждения модели финансовой структуры формируется структура бюджетов – совокупность операционных и финансовых бюджетов и схема консолидации отдельных бюджетов в основной (т. н. сводный) бюджет организации.

Независимо от выбора объектов бюджетирования общая схема формирования операционных бюджетов достаточно типична и представляет собой совокупность следующих бюджетов и взаимосвязей между ними: бюджет продаж, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджеты доходов и расходов.

Таким образом, проведение первых двух этапов постановки системы бюджетирования организации – формирование модели финансовой структуры и структуры бюджетов – является основой для проведения финансовой политики как на этапе создания системы бюджетирования, так и в процессе её функционирования.

### **Литература**

1. Экономика фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. М.: ЭБС знаниум, 2014.
2. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория, практика. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013.
3. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2013.