

**ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ – ПЕРВЫЙ ШАГ К ВНЕДРЕНИЮ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Филиппова Н.А.**

*д.э.н., профессор кафедры финансов и кредита*

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
имени Н. П. Огарева,*

*Саранск, Россия*

**Семушенков В.В.**

*магистрант кафедры финансов и кредита,*

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
имени Н.П. Огарева*

*Саранск, Россия*

**Аннотация:** В современной экономике методика оптимального управления предприятием, с одной стороны, является неотъемлемым условием экономического роста, с другой – одним из основных источников прибыли. Актуальность темы подтверждается тем фактом, что российская экономика не имеет пока разработанной методики создания структуры управления предприятием по центрам финансовой ответственности, адаптированной к новым условиям финансового планирования и учета. В статье рассмотрены виды центров ответственности. Проанализирован алгоритм выделения центров финансовой ответственности, в том числе на базе организационной структуры предприятия. Приведены основные характеристики центров ответственности. Предложена классификация центров затрат.

**Ключевые слова:** бюджетирование, центры финансовой ответственности, центры затрат, центры доходов, центры прибыли, центры инвестиций.

***FORMATION OF THE CENTERS OF FINANCIAL RESPONSIBLE –  
THE FIRST STEP TO INTRODUCTION OF BUDGETING AT THE  
ENTERPRISE***

***Filippova N. A.***

*Professor, Department of Finance and Credit*

*Ogarev Mordovia State University*

*Saransk, Russia*

***Semushenkov V. V.***

*Graduate student, Department of Finance and Credit*

*Ogarev Mordovia State University*

*Saransk, Russia*

**Abstract:** In modern economy the technique of optimum control of the enterprise, on the one hand, is the integral condition of economic growth, with another – one of the main sources of profit. Relevance of a subject is confirmed by the fact that the Russian economy has no still developed technique of creation of structure of business management on the centers of the financial responsibility adapted to new conditions of financial planning and the account. In article types of the centers of responsibility are considered. The algorithm of allocation of the centers of financial responsibility, including on the basis of organizational structure of the enterprise is analysed. The main characteristics of the centers of responsibility are provided. Classification of the centers of expenses is offered.

**Keywords:** budgeting, centers of financial responsibility, centers of expenses, centers of the income, centers of profit, centers of investments.

Современная российская экономическая теория не имеет в данное время разработанной методики создания структуры управления предприятием по центрам финансовой ответственности, адаптированной к новым условиям финансового планирования и учета, удовлетворяющей современным требованиям и позволяющей проводить оценку развития и функционирования предприятия в целом.

Огромный вклад в развитие вопросов разработки алгоритма выделения центров финансовой ответственности внесли Я.Б. Соколов, М.А. Бахрушина, В.Б. Ивашкевич, О.Д. Каверина, Т.П. Карпова, Б.Б. Ковалев, Е.А. Мизиковский, О.Е. Николаева, С.А. Николаева, Б.Ф. Палий, А. Д. Шеремет, Т.Г. Шешукова и др.

С позиции А. Д. Шеремета, внедрение инструментов управленческого учета следует начинать с создания центров ответственности и определения перечня передаваемых прав, структуры ответственности, списка показателей, исходя из которых будет проводиться оценка деятельности [1].

Обособление центров финансовой ответственности (ЦФО), — это первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования хозяйствующего субъекта. Центры ответственности создаются для контроля затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности структурного подразделения организации. В то же время, контроль – это возложение ответственности за возникшие отклонения на конкретного работника предприятия. Установление объекта контроля определяет выделение центра финансовой ответственности.

Преимущества перехода к управлению по ЦФО наглядны. Расчленив ответственность между подразделениями, мы устанавливаем, кто и за что на предприятии несет ответственность, имеем возможность дать оценку результатам и быстро скорректировать действия подразделений, выстроить систему мотивации сотрудников для реализации текущих задач. Руководитель отслеживает показатели работы вверенного ему центра, повышается оперативность и правильность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, появляется время для выполнения стратегических задач.

Руководитель отдела, как показывает практика, работает намного плодотворнее если его заработная плата зависит от объема прибыли, которую он приносит предприятию, он быстро превращается в старательного хозяина: борется с ленивыми сотрудниками, ищет новые источники доходов и пытается беречь каждую копейку.

В основу деления центров финансовой ответственности положен показатель финансовой ответственности руководителей данных центров. В большинстве случаев, выделяют четыре основных типа экономических показателей:

- прибыль за период;
- затраты за определенный период;
- доходы за исследуемый период;
- отношение прибыли к стоимости активов как отдача на инвестированный капитал.

Согласно данной классификации экономических показателей на основе принципа передачи ответственности выделяют следующие центры финансовой ответственности: (рисунок 1)

- центр доходов;
- центр затрат;
- центр прибыли;
- центр инвестиций.



Рис.1 – Классификация центров финансовой ответственности (ЦФО)

Следует сказать, что на практике выделяют гораздо больше типов центров ответственности (например, центры маржинального дохода, венчур-центры, ответственные за инновационную деятельность компании).

Рассмотрим основные типы ЦФО более подробно:

— Центр доходов — подразделение, менеджер которого отвечает за максимизацию доходов от продаж. В этот центр включены отделы, связанные с ценообразованием. Основные задачи: проведения и разработка маркетинговых исследований, анализ рынка, подготовка реализации готовой продукции и т. д. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет продаж и Смета сбытовых расходов.

— Центр затрат — подразделение, которое несет ответственность за выполнение установленного объема работ (производственного задания) в рамках предоставленных на эти цели ресурсов. К данному типу ЦФО относится большинство подразделений хозяйствующего субъекта. В первую очередь, это производственные цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения. При этом у центра затрат могут быть и доходы, но если величина их незначительна, а оказание данных услуг не является основным направлением деятельности компании, ЦФО определяется как центр затрат. Инструментами данного типа ЦФО выступают Бюджет производства (производственная программа) и Бюджет затрат (или Смета затрат). По нашему мнению, следует классифицировать центры затрат на 2 типа: центры производственных и центры функциональных затрат.

— Центр прибыли — это подразделение, главной целью которого выступает максимизация прибыли. При формировании центров прибыли необходимо учитывать, что менеджер, ответственный за данный центр, несет ответственность за доход, полученный от реализации готовой продукции и за расходы, связанные с продажей данного изделия. Из этого следует, что менеджер данного подразделения контролирует объемы продаж, цены, затраты. Инструментом выступает Бюджет доходов и расходов (БДР).

— Центр инвестиций — это структурные подразделения, функцией которых является разработка и внедрение новых продуктов, улучшение технологического процесса изготовления продукции, капитальное строительство, поиск новых финансовых ресурсов и т.д. Основная задача, поставленная перед центром инвестиций – достижение максимальной рентабельности вложенного ка-

питала. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО является Бюджет инвестиций, а также Прогнозный баланс (или Бюджет по балансовому листу). В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли и, в таком случае, центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.

Таким образом, тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата компании в целом.

Для центра финансовой ответственности характерна финансовая самостоятельность, то есть его руководитель должен иметь возможность определять и управлять финансовым результатом ЦФО.

В качестве инструмента исполнения программы внедрения центров финансовой ответственности можно выделить программу «1С Управляющий». К множеству достоинств программы относится возможность ведения учета финансовых результатов не только по видам бизнеса и проектам, но и по подразделениям, или центрам финансовой ответственности (ЦФО). Их создание позволяет повысить эффективность работы каждого подразделения предприятия и существенно сократить затраты.

Модель частичного хозрасчета (а именно она реализована в версии ПРОФ программы управленческого учета 1С:Управляющий) имеет ряд неоспоримых преимуществ: ее проще внедрить и она не требует больших затрат на ведение учета и отчетности. В результате руководитель сможет определять рентабельность по каждому подразделению, а также получит эффективную систему мотивации сотрудников.

Есть различные варианты выделения ЦФО на базе организационной структуры предприятия:

1. Создание центра на базе одного структурного подразделения (например, планово-экономический отдел, отдел сбыта и др.);
2. Образование ЦФО путём объединения нескольких структурных подразделений. Этот вариант следует применять в том случае, если структурные

подразделения имеют однотипные статьи затрат или в том случае, если удельный вес доходов или расходов структурного подразделения небольшой.

3. Основание нескольких центров ответственности из одного подразделения. Это необходимо в случае, если структурные подразделения под одним руководством вносят различный вклад в общий финансовый результат деятельности фирмы.

Разберем основные этапы формирования финансовой структуры:

1. На первом этапе работа организации (или группы организаций) структурируется по направлениям деятельности, для которых устанавливаются целевые показатели — выделяются центры ответственности.

2. Далее для каждого выделенного ЦФО устанавливается показатель или набор показателей, за которые его управляющий будет нести ответственность.

3. Потом для каждого ЦФО разрабатывается форма бюджета и определяется алгоритм расчета входящих в него как плановых, так и фактических показателей.

4. Устанавливается порядок взаимодействия участников бюджетного процесса на этапах планирования, исполнения, контроля (в т.ч. предварительного), учета и анализа выполнения заданных показателей.

5. Создается связь системы мотивации с установленными показателями руководителей центров ответственности.

6. Вводится процедура бюджетирования, включая автоматизацию процессов планирования, учета, контроля и анализа.

Первоначально нужно определить центр инвестиций (это подразделение, ответственное за эффективность использования полученной в рамках текущей деятельности прибыли). На практике, часто центром инвестиций становится само предприятие в целом. Это связано с тем, что именно его руководство определяет инвестиционную политику, структуру и величину основных средств, он же контролирует финансовое состояние фирмы в целом.

Ответственность за деятельность хозяйствующего субъекта включает в себя и контроль за текущей деятельностью, поэтому чаще всего данный центр определяется как центр прибыли и инвестиций.

В структуру центра прибыли и инвестиций входят выделенные центры доходов и центры затрат. При наличии подразделений, ответственных за финансовый результат по отдельным видам бизнеса, в одном ряду с центрами доходов и центрами затрат формируют центры прибыли.

Центры прибыли могут быть созданы не всегда на базе обособленного структурного подразделения, но и в составе нескольких структурных единиц различных подразделений компании, находящихся в рамках одной технологической или продуктовой цепи.

Затем в составе центра прибыли выделяются свои, подчиненные ему центры дохода и центры затрат. Дальнейшее выделение центров зависит от сложности организационной структуры и необходимости передачи полномочий (например, в составе центра затрат могут быть выделены нижестоящие по структуре центры затрат).

Постепенно выстраивается иерархия ЦФО, фиксирующая финансовую структуру компании. Построенный набор центров и их иерархия утверждается внутренним регламентным документом — "Положением о финансовой структуре компании», который включает в себя описание типов ЦФО, их состав и иерархию, полномочия руководителей, порядок исчисления (планирования и учета) финансовых результатов деятельности на основе применения системы ключевых показателей. Этот документ составляется финансовым директором (либо подразделением, подотчетным ему) и утверждается генеральным директором (президентом) компании. Руководители структурных подразделений наделяются правом вносить предложения по изменениям и дополнениям в данный документ.

Подводя итог, необходимо отметить, что введение управленческого учета по ЦФО делает возможным использование индивидуальных методов и инструментов управления, которые учитывают особенности сферы деятельности

каждой структурной единицы и отрасли в которой функционирует компания в целом. Так же это предоставляется возможность отслеживать и оценивать результаты каждого подразделения, определять его вклад в общие результаты деятельности хозяйствующего субъекта. Это, в конечном итоге, дает возможность выявлять резервы компании в целом и ее структурных подразделений в частности, а так же моменты перерасхода (простои, брак, сбой поставок, сверхнормативные затраты), что немаловажно при принятии оперативных решений и составлении стратегических планов высшим руководством.

### **Библиографический список:**

1. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. Изд. 2-е, испр .М.: ФБК-ПРЕСС, 2014. - 512с.
2. Лейкин Д. Управление финансами [Электронный ресурс] / Д. Лейкин // Управление компанией. -2015. - №7.