

БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Жданова К.Д.

ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 17997, Москва, Стремянный пер., д. 36. E-mail: zkd95@mail.ru

Финансовая структура компании представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), для которых определены наборы финансово-экономических показателей и схемы мотивации, основанные на бюджетах ЦФО. То есть логика здесь довольно проста – чем эффективнее будет работать каждое подразделение, тем эффективнее будет работать компания в целом.

Финансовая структура позволяет предприятию выявлять совокупную себестоимость выпускаемого продукта. Она позволяет формировать финансовые результаты продаж, как отдельно по главному менеджеру, так и по всему коммерческому отделу в целом. Финансовая структура – это иерархическая система ЦФО (Центров Финансовой Ответственности).

Ключевые слова: Бюджетное управление, Бюджет, Центр финансовой ответственности, Периоды бюджетирования

BUDGETARY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Zhdanova K.D.

Plekhanov Russian University of Economics, 17997, Moscow, Stremjannyj pereulok , d. 36. E-mail: zkd95@mail.ru

The financial structure of the company is a set of the centers of financial responsibility (CFR), which define a set of financial and economic indicators and incentive schemes based on the budgets of the Central Federal District. That is the logic here is pretty simple - the more effective will operate each unit, the more effectively will run the company as a whole.

The financial structure allows the company to identify the total cost of the produced product. It allows to shape the financial results of sales as separately for the general manager, and all over the sales department as a whole. Financial structure - it is a hierarchical system of the CFA (financial responsibility centers).

Key words: Budgetary management, Budget, Center of financial responsibility, Budgeting Periods

1. Построение бюджетов на основе финансовой структуризации.

Финансовая структура компании представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), для которых определены наборы финансово-экономических показателей и схемы мотивации, основанные на бюджетах ЦФО. То есть логика здесь довольно проста – чем эффективнее будет работать каждое подразделение, тем эффективнее будет работать компания в целом.

Организационная структура предприятий

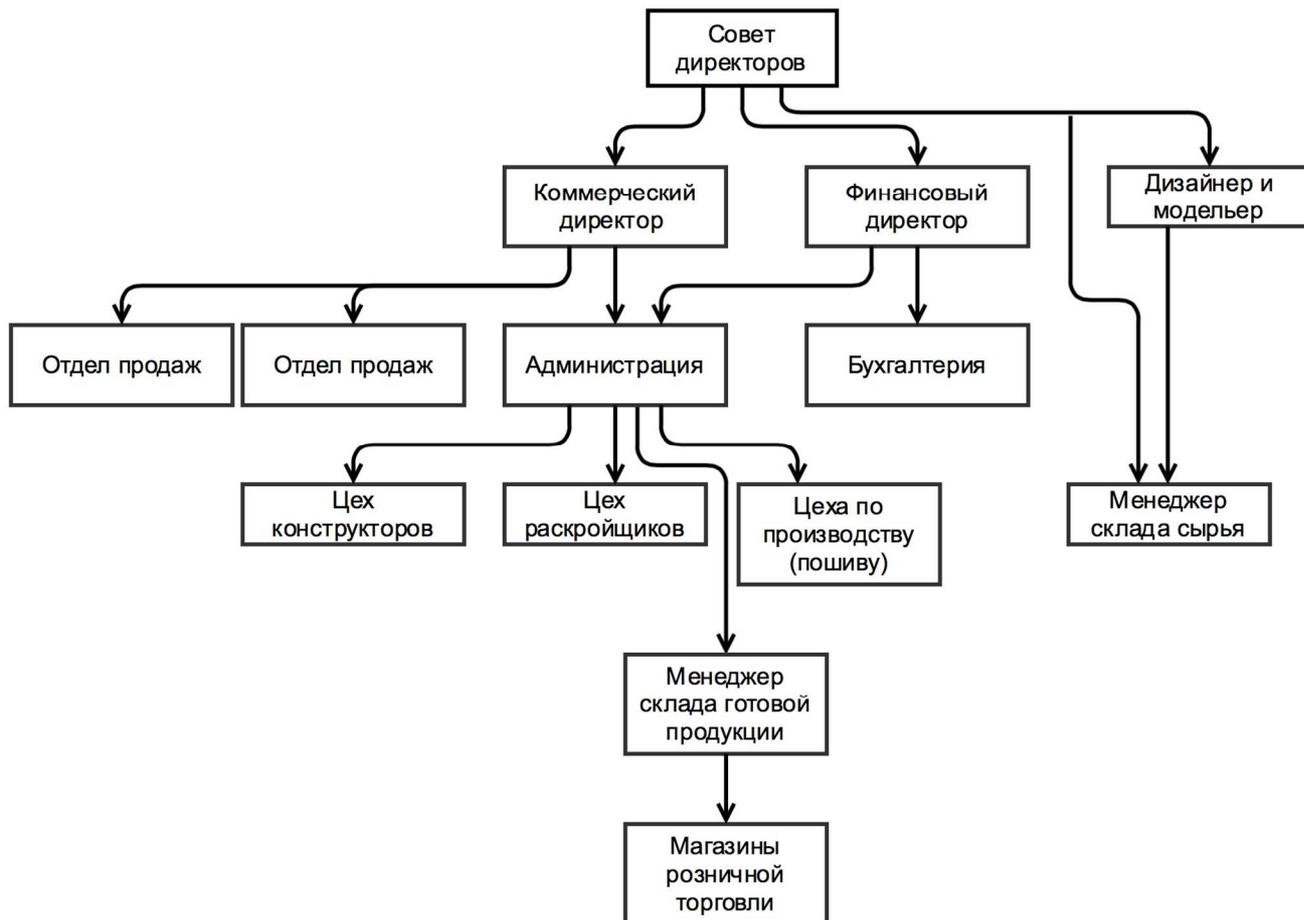


Рис. 1. Организационная структура предприятия

2. Финансовая структура предприятия

Финансовая структура позволяет предприятию выявлять совокупную себестоимость выпускаемого продукта. Она позволяет формировать финансовые результаты продаж, как отдельно по главному менеджеру, так и по всему коммерческому отделу в целом. Финансовая структура – это иерархическая система ЦФО (Центров Финансовой Ответственности).

Финансовая структура предприятия

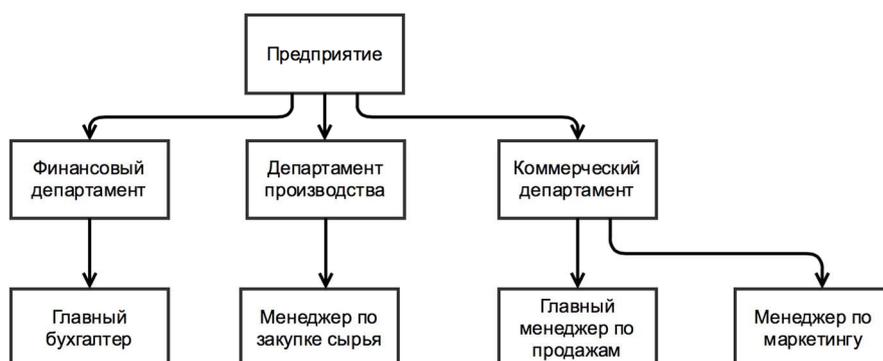


Рис. 2. Финансовая структура предприятия

3. Периоды бюджетирования

Второй базисный вектор систем бюджетирования – **периоды бюджетирования**. Это иерархическое дерево временных периодов, в течение которых осуществляется учет и планирование. Наиболее распространенным является дерево периодов бюджетирования “год – квартал – месяц”. Графически его можно изобразить в виде диаграммы.

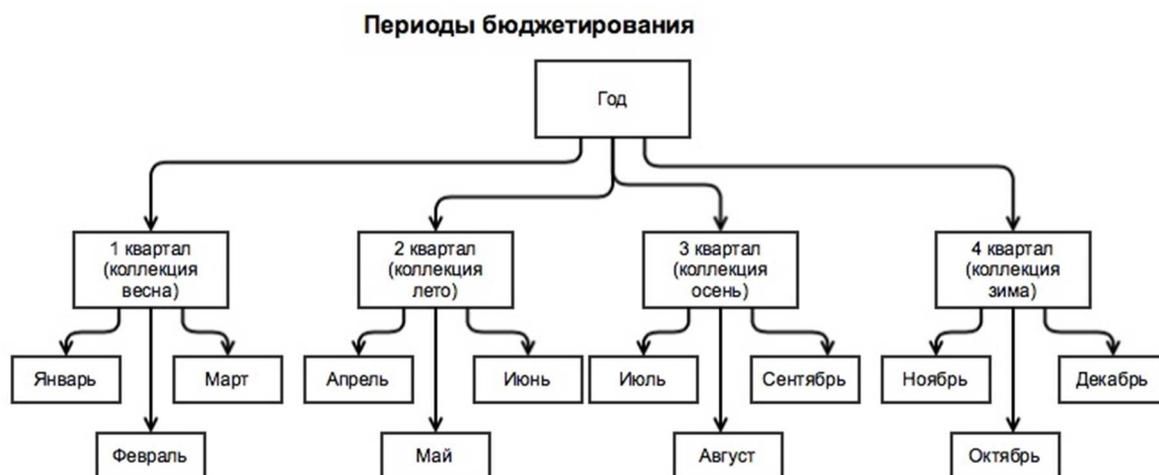


Рис. 3. Периоды бюджетирования

Третья неотъемлемая составляющая любой бюджетной системы – это **статьи бюджетирования**.

Они бывают двух видов:

1. первичные

К первичной информации для бюджетирования относятся:

- бюджетные строки и документы, заявки, сметы, контракты, договора, платежные и другие виды документов, на основании которых выполняется расчет значений статей;
- объекты поддержки финансовой логики: аналитические и синтетические бухгалтерские счета с проводками, счета управленческого учета, механизмы двойной записи, показатели, нормативы.

2. расчетные

Значения же расчетных статей получаются вследствие вычислений с использованием показателей других статей, как первичных, так и расчетных.

Так, например, статья “Отгрузка товара” является первичной бюджетной статьей. Ее значения основаны на первичных документах – отгрузочных накладных. А статья “Валовая прибыль” является расчетной. Она показывает разницу между значениями статей “Отгрузка товара” и “Закупка товара”. Бюджетные статьи объединяют в группы по смысловому признаку: первичные статьи слагают операционные бюджеты, а расчетные – сводные. Операционными бюджетами, например, могут быть бюджеты закупок, продаж, затрат, а

сводными – бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет балансного листа (ББЛ).

Статьи расходов бюджета:

- затраты на сырье и материалы;
- затраты на оплату труда;
- затраты на материалы, запчасти, инвентарь;
- затраты на транспортные расходы на нужды производства;
- затраты на услуги сторонних организаций для производства;
- затраты на прочие производственные нужды;

Статьи доходов бюджета:

- доход от реализации продукции

4. Взаимосвязь бюджетов обобщенного производственного предприятия

1. Стартовым бюджетом является бюджет реализации, составляемый, отделом продаж.

Взаимосвязь бюджетов обобщенного производственного предприятия

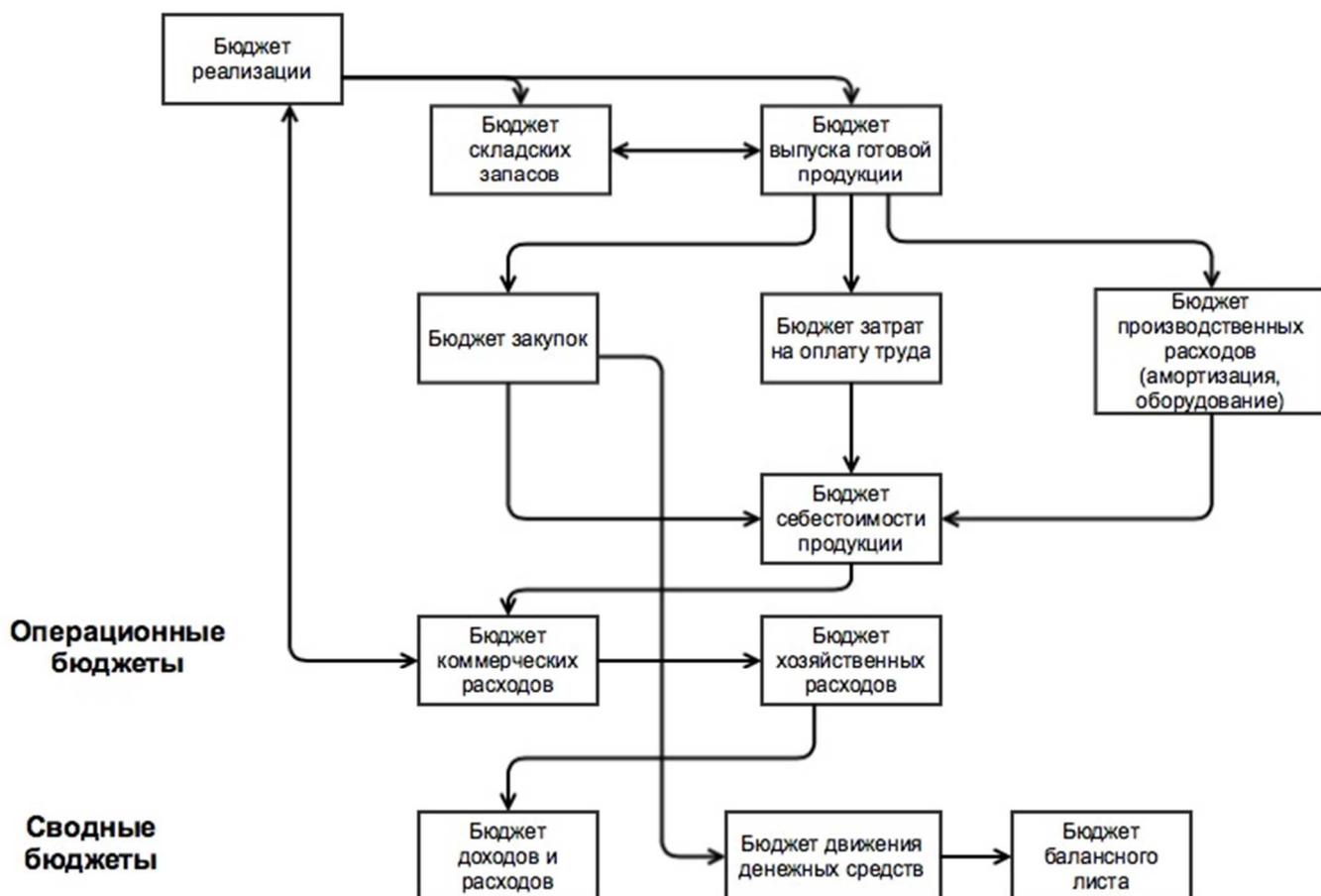


Рис. 4. Взаимосвязь бюджетов обобщенного производственного предприятия

2. Бюджет складских запасов формируется на основе нормативов складских запасов, установленных на предприятии.

3. Бюджет выпуска готовой продукции формируется на основе спроса на продукцию, отраженную в бюджете реализации и нормативов запасов готовой продукции.

4. Далее технологи предприятия на основе производственной программы, определенной в бюджете выпуска готовой продукции, определяют потребность в расходных материалах для производства и строят бюджет закупок.

5. Кадровая служба составляет бюджет прямых затрат на оплату труда, при этом учитываются планируемые объемы выпуска продукции, нормативы расхода времени на соответствующие производственные операции и тарифные ставки производственного персонала.

6. Затем строится бюджет общепроизводственных расходов. Он отражает все расходы на производство, не учтенные в предыдущих бюджетах.

7. Построив бюджет затрат на закупку материалов, бюджет расходов на оплату труда производственных рабочих и бюджет общепроизводственных расходов, вполне можно рассчитать сводный бюджет себестоимости готовой продукции.

8. На основе бюджета реализации, с учетом нормативов на коммерческие расходы (доставку, упаковку, представительские) строится бюджет коммерческих расходов.

9. Административно-хозяйственными отделами предприятия составляется бюджет общехозяйственных расходов.

5. Финансовое структурирование. Центры финансовой ответственности

На данном этапе в организационной структуре предприятия выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО).

ЦФО – структурная единица компании (холдинга), отвечающая за вмененные ей показатели и имеющая полномочия самостоятельно варьировать свою деятельность так, чтобы изменять эти показатели, в соответствии с целью своего бизнеса, в пределах общей цели компании (холдинга).

Центры финансовой ответственности

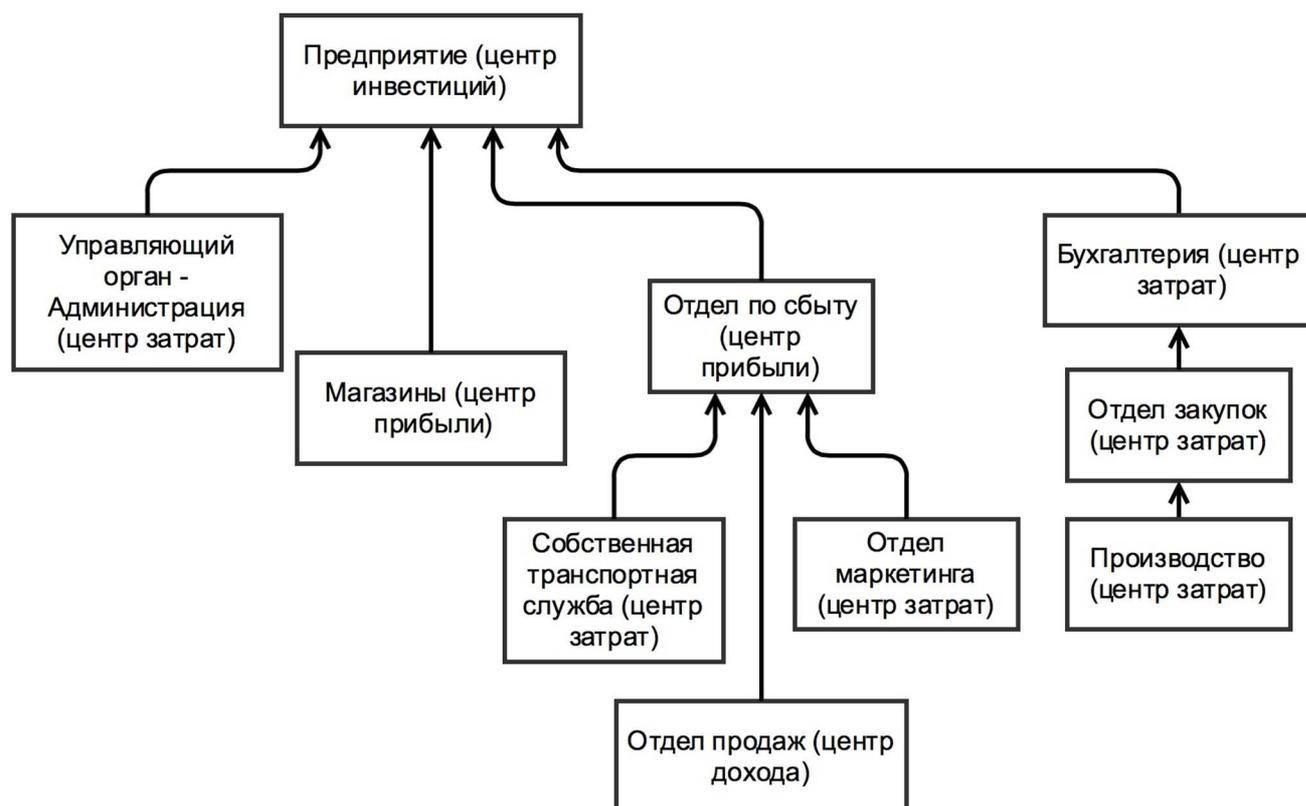


Рис. 5. Центры финансовой ответственности

6. Виды ЦФО

Вид ЦФО	Стратегия	Показатели	Величина показателей в месяц	Величина показателей в год
Центр инвестиций	Поиск и распределение инвестиций, Анализ окупаемости инвестиций	Объем инвестиций	= 250 000 рублей в месяц	= 3 000 000 рублей в год
		Окупаемость инвестиций	= 417 000 рублей в месяц	= 5 000 000 рублей в год
Центр прибыли	Максимизация прибыли	Чистая прибыль	= 12 360 000 рублей в месяц	= 148 320 000 рублей в год
		Затраты	= 8 974 000 рублей в месяц	= 107 680 000 рублей в год
Центр маржинал	Увеличение дохода,	Доход	= 2 134 000 рублей в месяц	= 25 600 000 рублей в год

ного дохода	Экономия переменных затрат	Переменные затраты	= 2 500 000 рублей в месяц	= 30 000 000 рублей в год
Центр дохода	Увеличение дохода	Доход	= 2 134 000 рублей в месяц	=256 000 000 рублей в год
		Объем продаж	=1 0 800 единиц в месяц	=129 600 единиц в год
		Затраты	= 8 974 000 рублей в месяц	=107 680 000 рублей в год
Центр затрат	Экономия затрат	Переменные затраты	= 1 667 000 рублей в месяц	= 20 000 000 рублей в год
		Постоянные затраты	= 9 584 000 рублей в месяц	= 115 000 000 рублей в год

Таблица 1. Расчет видов ЦФО

Список литературы:

1. Муравьев С.В. Экспресс-анализ структур управления предприятием. // Корпоративный менеджмент. - №192. - 2003 г.
2. Тихомирова А.В., Разу М.Л., Поршнева А.Г. Менеджмент. Теория и практика в России. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2003.
3. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. – М: ТК Велби, 2003. – 256 с.
4. И.А. Тогунов. Модель интегрированной системы организации// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №3
5. И.Б. Гурков. Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпирического анализа. //Российский журнал менеджмента. – 2005. – №4
6. Мишин С.П. Оптимальные иерархии управления в экономических системах. – М.: ПМСОФТ, 2004. – 190 с.
- 7.

References:

1. Muraviev S.V. Rapid analysis of the management structure. // Corporate management. - №192. - 2003
2. Tikhomirov A.V., ML Raza, pistons AG Management. Theory and practice in Russia. - M .: FBK-PRESS, 2003.

3. Fedorova N.N. The organizational structure of enterprise management: Textbook. - M: TC Welby, 2003. - 256 p.
4. Togunov I.A. The model of an integrated management system // Management in Russia and abroad. - 2005. - №3
5. Gurkhas I.B. The impact of the integrated management structures on the innovative development of Russian enterprises: an attempt to empirical analysis. // Russian Management Journal. - 2005. - №4
6. Mishin S.P. Optimal management hierarchy in economic systems. - M.: PMSOFT, 2004. - 190 p. Modern technology budgeting. (A.Kryuchkov)