

*Николенко Анжела Андреевна,*

*студентка;*

*Мандрица Ольга Владимировна,*

*канд. эконом. наук, доцент,*

*ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,*

*г. Ставрополь, Россия*

## **ВНУТРИФИРМЕННАЯ ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА И ФИНАНСОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ**

Финансовая структура является незаменимым элементом при формировании системы управления на основе бюджетирования. Именно благодаря выделению и разработке центров финансовой ответственности, конкретизации организационной структуры, установлению взаимосвязей между структурными единицами предприятия и его подразделениями, возможно сформировать полноценную и незаменимую систему управления, которой и является бюджетирование. Сейчас все больше управленцев и руководителей отечественных субъектов хозяйствования внедряют и используют данную систему, поскольку она позволяет осуществлять эффективное управление финансово-хозяйственными ресурсами предприятия на оперативном и тактическом уровнях с ориентацией на стратегическую перспективу. Однако одной из самых распространенных ошибок является игнорирование ключевого этапа при внедрении бюджетирования, а именно – финансовой структуры, так как на большинстве предприятий она является лишь формальностью и не задействована в полной мере при разработке бюджетов.

Отсутствие полноценной финансовой структуры или её частичная разработка является причиной отрицательных результатов бюджетного периода, отсутствии координации между центрами финансовой ответственности, неровности распределения ресурсов и т.п., что, как правило, негативно отражается на финансовой ситуации предприятия.

До сих пор открыт вопрос, какой именно должна быть финансовая структура предприятий в соответствии с их размерами, как должны быть структурированы центры финансовой ответственности и как осуществляется их координация и управление.

Особенности деятельности предприятия, специфические показатели, быстрый операционный цикл требуют гибкую финансовую структуру, которая сможет создать соответствующие информационные и финансово-хозяйственные потоки [4].

Учитывая специфику деятельности предприятий и особенности бюджетного управления, авторами статьи предложено подключить категорийный менеджмент к базовому этапу становления бюджетного процесса, а именно – при разработке финансовой структуры предприятия.

О.Н. Волкова дает следующее определение: *категорийный менеджмент* – это концепция управления ассортиментом предприятия за счёт формирования продуктовых категорий [2]. Продуктовая категория – это самостоятельная бизнес-единица, что представляет собой группы товаров, сходных по свойствам и ценностям.

Так, финансовая структура на основе категорийно-ориентированного подхода характеризуется максимальной ориентацией на процессы продажи готовой продукции, контроль товарного ассортимента, его ширины и глубины, возможностью гибкого контроля и адаптации к немедленным изменениям внешней среды за счет управления готовой продукцией.

Предприятие в целом выступает Центром прибыли (ЦП) и Центром Инвестиций (ЦИ), поскольку именно руководители и топ-менеджеры осуществляют инвестиционную политику, распределение и формирование общей прибыли. Контроль и выполнение операционной деятельности по определенным категориям выполняют менеджеры среднего и низшего уровней. Сами категории представляют собой центры маржинального дохода (ЦМД), поскольку являются самостоятельными единицами предприятия, а, следовательно, генерируют как расходы, так и доходы.

Белова Е.Л. отмечает, что каждая финансовая категория – это самостоятельный центр финансовой ответственности, поэтому её структурирование следует проводить в зависимости от ассортиментной политики предприятия [1].

Итак, все группы категорий, приведённые выше, являются центрами маржинального дохода (ЦМД). Однако стоит добавить, что для удобства дальнейшего становления бюджетного процесса авторы предлагают выделить обслуживающие процессы, к которым относят: управление, ИТ, кадровое и финансово-экономическое обеспечение. Данные сопровождающие процессы являются Центрами затрат, поскольку не генерируют дохода предприятия, а берут второстепенную роль в обслуживании хозяйственной деятельности. Так как предприятие является самостоятельным субъектом, оно выступает и Центром прибыли (ЦП), и Центром Инвестиций (ЦИ) [1].

Категорийно-ориентированный подход к построению финансовой структуры представляет собой сочетание классической финансовой структуры с категорийным менеджментом. Его особенность заключается в выделении центров доходов и расходов не по подразделениям или бизнес-единицам предприятия, а по ассортименту товаров или производимой продукции (услуг). Финансовые показатели и будущие бюджеты рассчитываются в соответствии с финансово-хозяйственной деятельностью определенных товарных категорий. Данный подход закладывает новые приоритеты при дальнейшем становлении бюджетирования на предприятии, ведь он отходит от традиционных принципов, что, безусловно, является основой и классикой бюджетирования, но также и несколько устаревшими, учитывая современные условия неопределенности и непостоянства бизнес-среде. Так, новые подходы и новые принципы являются основой совершенствования не только финансовых структур, но и бюджетирования в целом.

Выбор финансовой структуры в практике деятельности является приоритетным направлением менеджмента. А вопросы организации ведения финансового учета на предприятии принадлежат к компетенции его владельца

или уполномоченного органа (должностного лица), который несёт ответственность за обеспечение фиксирования фактов осуществления всех хозяйственных операций в первичных документах, хранение обработанных первичных документов, регистров и отчетности в течение установленного срока, но не менее трех лет [5].

Таким образом, финансовая структура – это иерархическая система центров финансовой ответственности. Она определяет порядок формирования финансовых результатов и распределение ответственности за достижение общего результата компании. Финансовая структуризация позволяет вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри компании и оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей.

#### *СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

- 1. Белова Е.Л. Стратегическое планирование как элемент стратегического управленческого учета / Е.Л. Белова // Налоговое планирование. – 2013. – № 4. – С. 15-18.*
- 2. Волкова О.Н. Управленческий анализ: учеб. / О.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 304 с.*
- 3. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карabanов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. – СПб.: Питер, 2016. – 448 с.*
- 4. Землякова С.Н., Зыбайлова И.В. Управленческий учёт затрат по центрам финансовой ответственности // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 359-362.*
- 5. Сивачёва А.А., Мандрица О.В. / Динамика взаимоотношений различных областей науки в современных условиях: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 140-142.*