

УДК [657.1](#)

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА ПО ЦЕНТРАМ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Цветкова Виктория Валерьевна

*Магистрант, Государственный университет управления
г. Москва*

ORGANIZATION OF ACCOUNTING, FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS AT THE ENTERPRISES OF AVIATION INDUSTRY

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы организации учета по центрам финансовой ответственности на предприятиях авиационной промышленности. Выявлена сущность и дано определение центра финансовой ответственности (ЦФО). Предложен порядок построения системы учета по центрам финансовой ответственности на предприятиях авиационной промышленности. Обоснована система бюджетного управления, в основе которой лежит грамотное формирование финансовой структуры предприятия.

Abstract: The article deals with the organization of accounting for financial responsibility centers in the aviation industry. The essence is revealed and the definition of the center of financial responsibility (CFA) is given. The order of construction of system of accounting on the centers of financial responsibility at the enterprises of the aviation industry is offered. The system of budget management, which is based on the competent formation of the financial structure of the enterprise.

Ключевые слова: управленческий учет, центры финансовой ответственности, ЦФО, показатели ЦФО, предприятие, авиационная промышленность.

Keywords: management accounting, financial responsibility centers, Central Federal district, indicators of Central Federal district, enterprise, aviation industry.

Эффективность деятельности предприятия авиационной промышленности во многом зависит от работы ее структурных подразделений, управление которыми осуществляется согласно их функциям. Однако в основу управления необходимо ставить не только функции подразделения, но и его роль в процессе получения и расходования денежных средств. Сделать это позволяет выделение на предприятии центров финансовой ответственности. От того, насколько грамотно произведена работа по выделению ЦФО, зависят последующие результаты управления предприятием авиационной промышленности.

Обобщенно научные подходы различных авторов к определению понятия «центр ответственности» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Научные подходы различных авторов к определению понятия «центр ответственности»

Автор	Определение
Д. Лейкин [6, с. 34]	Центр ответственности – это структурное подразделение компании, менеджер которого несет ответственность за его деятельность.
А.Н. Асаул [1, с. 103]	Центр ответственности – структурное подразделение, осуществляющее хозяйственную деятельность, во главе которого стоит руководитель (менеджер), оказывающий непосредственное воздействие на результаты этой деятельности и несущий за них ответственность.
В.Б. Ивашкевич [7, с. 197]	Центр ответственности – это структурное подразделение или иная организационная единица, менеджер которой контролирует определенный, вверенный ему финансовый показатель: доходы, затраты, прибыль (соотношение доходов и затрат), уровень инвестиций.
	Центр ответственности - сегмент организации, по которому контролируются производственные затраты, а также полученный доход или процесс его инвестирования.
О. Н. Волкова [3, с. 236]	Центр ответственности – это сегмент (подразделение, группа подразделений, продукт и др.) компании, возглавляемый менеджером, обладающим делегированными полномочиями и отвечающим за результаты работы этого сегмента.
Н.П. Кондраков [7, с. 172]	Центр ответственности – это часть организации, выделяемая в учете для контроля за ее деятельностью.
Е.А. Супрунова, С.Т. Миераманова [9, с. 71]	Центр ответственности применяется как обобщенное определение к любой части организации, по которой обособленно формируется информация о результатах деятельности.

Таким образом, центр финансовой ответственности (ЦФО) представляет собой структурный элемент (подразделение) организации, действующий с целью оптимизации прибыли и способный оказывать непосредственное влияние на ее уровень. Он является неотъемлемой частью бюджетного управления и предполагает разделение ответственности внутри компании. ЦФО выполняет

различные операции в соответствии со своим бюджетом, имея для этого необходимые ресурсы и полномочия.

Центры финансовой ответственности (ЦФО) – неотъемлемая часть бюджетного управления, предполагающая разделение ответственности внутри предприятия. Предприятия, которые в своей структуре имеют соответствующие центры, отличаются следующими ключевыми признаками:

- выделение отдельных структурных единиц для осуществления работы центров;
- присутствие четко выстроенной иерархической системы подчиненности, в которую входит данный центр;
- большая роль работоспособности отдела в отношении экономической эффективности организации;
- наличие бюджетной структуры, которая позволяет составлять планы и отчеты применительно к различным финансовым центрам;
- организация ставит перед отделом задачи по корректному составлению финансовых (бюджетных) планов и их успешной реализации для достижения определенных результатов.

При этом большинство экспертов управленческого учета рекомендуют уделять внимание в первую очередь экономическим показателям, за которые ответственны рассматриваемые ЦФО [2, 4, 8]. Подразделение по такому принципу одинаково подходит всем предприятиям вне зависимости от их размера, отраслевой принадлежности и сферы.

Основными показателями выделения групп центров финансовой ответственности в бюджетировании являются:

- прибыль в установленном промежутке времени;
- затраты за аналогичные периоды;
- инвестиционные показатели при соотношении в процентах вложенных финансов и полученной от них прибыли;
- промежуточные результаты (итоги) (условно их можно обозначить как «маржинальный доход»);
- показатели доходов (прибыли), которая была получена по всем расходным статьям, с учетом понесенных затрат.

Руководитель ЦФО концентрирует все внимание на данных показателях, в результате чего повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. А у высшего руководства высвобождается время для выполнения стратегических задач.

На основании проведенных исследований в статье предлагается к практическому применению порядок построения эффективной системы учета по ЦФО на предприятиях авиационной промышленности, обобщенно представленный на рисунке 1.



Рисунок 1 - Этапы построения системы учета по центрам финансовой ответственности на предприятиях авиационной промышленности

Поэтапность построения эффективной системы учета по ЦФО позволяет последовательно сформировать центры финансовой ответственности, определить сферу их полномочий и в результате добиться эффективного функционирования данной системы на предприятиях авиационной промышленности.

Принимая во внимание разработанный порядок построения эффективной системы учета по ЦФО, а также опираясь на организационную структуру предприятий авиационной промышленности, сформируем основные центры финансовой ответственности для данных предприятий, характеристика которых приведена в таблице 2.

Таблица 2 - Основные центры финансовой ответственности предприятий авиационной промышленности

№ п/п	Тип ЦФО	Организационная форма ЦФО	Показатели оценки деятельности ЦФО	Мотивация ЦФО
1	Центры затрат	Центры производственных затрат	Соблюдение установленных планами затрат, контроль за уровнем отклонений фактических от нормативных затрат Исполнение бюджета	Экономия затрат Выполнение работ по утвержденному плану
		Центры функциональных затрат (бухгалтерия, юридический отдел, отдел кадров, отдел охраны труда, отдел закупок, лаборатория)	Выполнение закрепленных функций Исполнение бюджета	Вклад в конечные результаты деятельности предприятия
2	Центры доходов	Отдел сбыта	Выполнение плана продаж по направлениям деятельности организации Контроль за уровнем отклонений фактических от нормативных затрат	Достижение планового объема выручки в рамках фиксированных расходов
3	Центры прибыли	Филиалы предприятия, отделы продаж предприятия, поддерживающие весь цикл (от закупки до продажи)	Достижение запланированной рентабельности продаж Контроль за уровнем отклонений фактических от нормативных затрат	Достижение нормативной величины валовой прибыли при запланированном уровне затрат
4	Центры инвестиций	Технический отдел, отдел инноваций и развития, отдел качества, научно-исследовательский отдел	Выполнение инвестиционных проектов Контроль за уровнем отклонений фактических от нормативных затрат	Внедрение инвестиционных направлений Экономическая эффективность внедрение инвестиционных проектов

Данный порядок построения системы учета по центрам финансовой ответственности внедрялся на научно-производственном предприятии АО НПП «Стрела».

Научно-производственное предприятие «Стрела» является многопрофильным динамично развивающимся предприятием, осуществляющим полный цикл разработки, производства и послепродажного обслуживания беспилотных авиационных комплексов вертолетного и самолетного типа для широкого круга военных и гражданских приложений. Компания обладает собственным конструкторским бюро, в котором сосредоточены уникальные компетенции и наработки, позволяющие решать самые сложные научно-производственные задачи в области разработки и создания беспилотных авиационных комплексов и их компонентов.

Формирование финансовой структуры предприятия – важнейший этап всего процесса постановки бюджетного управления. Прозрачная финансовая структура компании является основой не только для выстраивания самого блока бюджетирования, но и для создания общей системы управленческого учета.

Финансовую структуру предприятия АО НПП «Стрела» можно представить следующим образом (рисунок 1).



Рисунок 1 - Финансовая структура АО НПП «Стрела»

Учет течения бюджетных средств является одной из обязанностей соответствующего центра. Он является инструментом, который позволяет распределить управление компании. Проведя децентрализацию власти на предприятии, отдел передает часть ответственности от высших управленцев к персоналу среднего и низшего звеньев.

Независимо от того, какие типы центров финансовой ответственности можно выделить, они объединяются тем, что не многие из них осуществляют учет затрат и имеют право распределять прибыль. Многие отделы, занимаясь доходно-расходной деятельностью организации, не имеют при этом права участвовать в распределении получаемой ответственным центром прибыли. Особенно часто такая ситуация встречается в крупных компаниях с большим штатом сотрудников.

Одним из важнейших понятий в работе центров является бюджет. В нем учитываются все затраты и прибыли подразделений. При этом могут не учитываться денежные средства по листу баланса и движение финансов. Это связывается с тем, что указанные в финансовых документах виды и направления деятельности организации не контролируются центром.

Анализируя вышеуказанные положения, можно сделать вывод, что ответственность рассматриваемых отделов ограничена. Это связано с тем, что основная цель центров финансовой оценки – достижение запланированных показателей. Исключения составляют только центры учета, которые, помимо основной деятельности, занимаются контролем соблюдения ограничений и нормативов.

Таким образом, стройная и понятная финансовая структура является основой для грамотного внедрения бюджетного управления на предприятиях авиационной промышленности, направленная на построение надежной и прозрачной системы управления бизнесом. Системы, которая позволяет менеджерам компании точнее прогнозировать и планировать как текущую

работу ее подразделений, так и возможные экономические трудности, с которыми они могут столкнуться в ближайшем будущем. Система бюджетного управления, в основе которой лежит грамотное формирование финансовой структуры предприятия, поможет ему не только избежать означенных трудностей, но и выйти на другой, качественно новый уровень своего развития.

Список использованной литературы:

1. Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве [Текст]: / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский – СПб: ИПЭВ – 2017. – 392 с.
2. Аткинсон Э., Банкер Р., Каплан Р., Янг М. Управленческий учет [Текст]: / Пер. с англ. [[А. Рахубовский](#), [Д. Рахубовская](#)]. - 3-е изд. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 880 с.
3. Волкова О. Н. Управленческий учет [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Н. Волкова. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 461 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности (080109) "Бухгалтерский учет, анализ, аудит" / К. Друри; пер. с англ. [В. Н. Егорова]. - 6-е изд. – М.: Юнити, 2012. - 1401 с.
5. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учебник. / В. Б. Ивашкевич. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: Инфра-М, 2015. – 445 с.
6. Лейкин Д.А. Ключевые вопросы управления группой компаний [Текст]: / Д.А. Лейкин. – 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 192 с.
7. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет [Текст]: учебник / Н. П. Кондраков. - Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. - 512 с.
8. Остаев Г.Я. Управленческий учет [Текст]: Учебник / Г.Я. Остаев. - М.: ДиС, 2015. - 272 с.
9. Супрунова Е.А., Миерманова С.Т. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в автотранспорте [Текст] / Учебное пособие. – Омск: Издатель ИП Погорелова Е.В., 2018. – 258 с.

References:

1. Asaul A. N. Cost control in construction [Text] / A. N. Asaul, M. K. Starovoytov, R. A. Faltinsky – St. Petersburg: IPEV – 2017. - 392 p.
2. Atkinson E., banker R., Kaplan R., Yang M. Management accounting [Text]: / Per. with English. [[Rakhubovsky](#)]. - 3rd ed. - Moscow: Publishing house "Williams", 2016. - 880 p.
3. Volkova O. N. Management accounting [Text]: textbook and workshop for academic undergraduate / O. N. Volkoff. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2019. - 461 p.

4. Druri K. Management and production accounting [Text]: textbook for students of higher educational institutions, studying in the specialty (080109) "Accounting, analysis, audit" / K. druri; TRANS.from English. [W. N. Egorova]. - 6th ed. - Moscow: Unity, 2012. - 1401 p.
5. Ivashkevich, V. B. Accounting administrative account [Text]: textbook. / V. B. Ivashkevich. - 3rd ed., pererab. I DOP. - M.: Master: Infra-M, 2015. - 445 p.
6. Leikin D. A. Key issues of group management [Text]: / - 2nd ed. - Moscow: Alpina Publisher, 2012. - 192 c.
7. Kondrakov N. P. Accounting (financial, management) accounting [Text]: textbook / N. P. Kondrakov. - Ed. 4th, pererab. I DOP. - m.: Prospect, 2016. - 512 p.
8. Remains G. J. Managerial accounting [Text]: Textbook / G. J. Remains. - M.: Dis, 2015. - 272 p.
9. Suprunova E. A., Meermanova S. T. cost Accounting, calculation and budgeting in transport [Text]: textbook. – Omsk: Publisher of IP Pogorelova E. V., 2018. - 258 p.