

Научная статья

УДК 336.64

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/060-074>

Практические аспекты формирования модели финансового планирования и бюджетирования на предприятиях судостроительной отрасли

Бубновская Татьяна Викторовна

Варкулевич Татьяна Владимировна

Шилова Антонина Юрьевна

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток. Россия

***Аннотация.** В современных условиях функционирования предприятий именно процесс бюджетирования становится важнейшим инструментом финансового планирования, то есть главной функцией управления. Вся система процессов планирования должна иметь бюджетный характер; иными словами, все затраты и результаты должны иметь исключительно финансовое, а в идеале денежное выражение. Планирование деятельности компании необходимо для того, чтобы ответить на вопросы: где, когда и для кого будет производиться, изготавливаться и продаваться продукция или оказываться услуги, и, соответственно, необходимо понимать, на какие ресурсы и в каких размерах это будет необходимо. Цель исследования – рассмотрение и обоснование необходимости разработки методики бюджетирования на предприятиях судостроительной отрасли и разработка рекомендаций по результатам исследования. Методы исследования – обобщение и сравнение. В статье рассмотрены практические аспекты формирования модели финансового планирования и бюджетирования на предприятиях судостроительной отрасли. Результат исследования – предложена система финансового планирования и бюджетирования для предприятий судостроительной отрасли. Практическая значимость: предложенная система дает возможность повысить эффективность деятельности предприятия.*

***Ключевые слова:** финансовое планирование, бюджетирование, судостроительная отрасль, центры финансовой ответственности, бюджеты, доходы и расходы, бюджет движения денежных средств.*

***Для цитирования:** Бубновская Т.В., Варкулевич Т.В., Шилова А.Ю. Практические аспекты формирования модели финансового планирования и бюджетирования на предприятиях судостроительной отрасли // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2022. Т. 14, № 3. С. 60–74. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/060-074>.*

Original article

Practical aspects of the formation of a financial planning and budgeting model at shipbuilding enterprises

Tatyana V. Bubnovskaya

Tatyana V. Varkulevich

Antonina Yu. Shilova

Vladivostok State University of Economics and Service
Vladivostok. Russia

© Бубновская Т.В., 2022

© Варкулевич Т.В., 2022

© Шилова А.Ю., 2022

60

Abstract. *In modern conditions of functioning of enterprises, it is the budgeting process that becomes the most important tool for financial planning, that is, the main management function. The entire system of planning processes should have a budgetary character, in other words, all costs and results should have exclusively financial, and ideally, monetary expression. Planning the company's activities is necessary in order to answer the questions: where, when and for whom products will be produced, manufactured and sold or services will be provided, and accordingly, it is necessary to understand what resources and to what extent it will be necessary. The purpose of the study is to consider and justify the need to develop a budgeting methodology for enterprises in the shipbuilding industry and develop recommendations. Research method – generalization and comparison. The article considers the practical aspects of the formation of a financial planning and budgeting model at shipbuilding enterprises. The result of the study is a system of financial planning and budgeting for shipbuilding enterprises.*

Keywords: *financial planning, budgeting, shipbuilding industry, financial responsibility centers, budgets, income and expenses, cash flow budget.*

For citation: *Bubnovskaya T.V., Varkulevich T.V., Shilova A.Yu. Practical aspects of the formation of a financial planning and budgeting model at shipbuilding enterprises // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service. 2022. Vol. 14, № 3. P. 60–74. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/060-074>.*

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что методы финансового управления и бюджетирования способствуют рациональному и эффективному развитию организации и, соответственно, позволяют повысить деловую активность и конкурентоспособность. В условиях усложнения системы управления предприятием и острой конкурентной борьбы на первое место ставится разработка целей и стратегий развития предприятия.

Научная проблема заключается в том, что на данный момент отсутствует система бюджетирования, в которой стратегические цели детализируются до уровня бизнес-процессов, определяется влияние каждого из них на объем и структуру ресурсов предприятия, происходит адекватное распределение ответственности.

Целью исследования является рассмотрение и обоснование необходимости разработки методики бюджетирования на предприятиях судостроительной отрасли и разработка рекомендаций по результатам исследования.

В связи с поставленными целями в ходе выполнения исследования были поставлены следующие задачи:

- представить и описать модель финансового планирования и бюджетирования;
- разработать методические рекомендации по организации процесса финансового планирования и бюджетирования.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность (ФХД) АО «XXX», основным направлением деятельности которого является строительство и ремонт кораблей для Тихоокеанского флота, морских пограничных сил Федеральной службы безопасности (ФСБ) России и на экспорт, строительство рыбопромысловых, транспортных и вспомогательных судов.

Предметом исследования является изучение и разработка рекомендаций по финансовому планированию и бюджетированию на судостроительном предприятии.

Теоретической и методологической базой исследования являются труды отечественных специалистов по проблемам теории и методологии финансового

планирования и бюджетирования, законодательная и нормативная документация Российской Федерации, статистические материалы и материалы периодической печати, специальная литература по планированию, материалы и статьи периодических изданий [1–3, 5, 6], а также интернет-ресурсы.

Рабочая гипотеза исследования строится на совокупности теоретических, методических положений и научной позиции авторов, согласно которым процессно-ориентированное бюджетирование способствует значительному повышению эффективности систем управления судостроительными компаниями путем распределения ответственности между владельцами процессов, при этом обеспечивается высокая мотивация персонала к достижению стратегических целей, к эффективному планированию по показателям каждого бизнес-процесса, что создает предпосылки для экономического роста и увеличения стоимости компании.

Инструментарно-методический аппарат исследования составляют такие методы, как обобщение и сравнение.

Научная новизна исследования состоит в разработке методики процессно-ориентированного бюджетирования судостроительного предприятия, отличительной особенностью которого является комплексный учет бизнес-процессов с выделением центров ответственности.

Наиболее значимыми результатами исследования, характеризующими его научную новизну, являются следующие:

- определены мероприятия по распределению ответственности между участниками процесса бюджетирования путем выделения центров ответственности;
- выработаны рекомендации по регламентированию бюджетного процесса судостроительного предприятия, включающие в себя: порядок формирования сопровождающей документации; сроки предоставления данных от одного подразделения другому; функции, обязанности и организацию взаимодействия участников бюджетного процесса.

Эмпирической базой исследования в данной работе послужили данные бухгалтерской отчетности АО «XXX» за 2019–2021 гг. и иная информация, полученная от организации.

Практическая значимость заключается в том, что предложенная система финансового планирования и бюджетирования позволяет осуществлять контроль выполнения бюджетов каждый день, проводить анализ причин отклонений от показателей бюджета, что дает возможность повышать эффективность работы предприятия и выходить на новый уровень деловой активности и конкурентоспособности.

Основная часть

Бюджетирование служит основой для оценки и анализа выполнения плана центрами ответственности. Контроль над выполнением бюджета позволяет принимать решения в части анализа безубыточности производства [3].

При рассмотрении бюджетирования как инструмента финансового планирования необходимо отметить его основные составляющие:

1. Организационное обеспечение, предполагающее внутреннюю организацию подразделений предприятия, которые несут ответственность за реали-

зацию и поддержание процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор человека, отвечающего за правильную и своевременную реализацию процесса.

2. Отдельные процедуры: планирование, реализация бюджетов, сбор и анализ итоговых данных. Для этого должен быть разработан режим, с помощью которого контролируется весь процесс.

3. Формирование и консолидация бюджетов предприятия, основой которого является разработка финансовой структуры предприятия; иными словами, совокупность центров финансовой ответственности, у каждого из которых есть отдельные бюджеты в рамках основного.

Система бюджетов позволяет руководителю своевременно оценить эффективность и рациональность управленческих решений, эффективным образом распределить ресурсы между подразделениями (центрами финансовой ответственности, ЦФО), обозначить пути развития коллектива и избежать негативных последствий в деятельности предприятия [5].

Исследование проведено по данным отчетности АО «XXX», приоритетными видами деятельности которого являются строительство кораблей, судов и плавучих конструкций (основной вид деятельности), ремонт и техническое обслуживание судов и лодок.

В конце 2017 г. Президент РФ утвердил Государственную программу вооружения на 2018–2025 гг. В рамках данной программы Министерство обороны РФ и Федеральная служба безопасности РФ рассматривают в качестве исполнителя государственного контракта на постройку военно-морской техники судостроительные заводы страны с учетом их производственных мощностей и регионального расположения. На данный момент АО «XXX» является системообразующим предприятием Владивостока, основным поставщиком кораблей для морских пограничных сил на Дальнем Востоке и входит в Сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса.

Этапы формирования государственного заказа в АО «XXX» представлены на рис. 1.

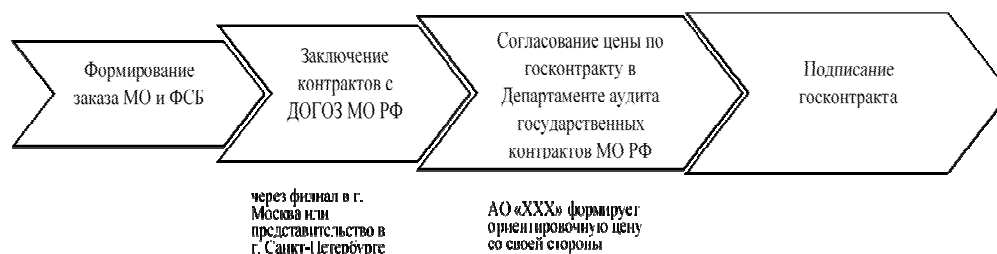


Рис. 1. Схема бизнес-процесса по госзаказу в АО «XXX»

Объемы реализации АО «XXX» по видам производственной деятельности представлены в табл. 1.

Таблица 1

Структура производственной деятельности АО «XXX» в 2019–2021 гг.

Реализация (без НДС)	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего, в том числе	4 490 628	100,00	2 885 774	100,00	3 033 994	100,00
Судостроение	4 406 993	98,14	2 801 968	97,10	2 964 665	97,71
Судоремонт	72 364	1,61	48 986	1,70	55 757	1,84
Аренда	5088	0,11	14 972	0,52	5530	0,18
Прочие	6182	0,14	19 848	0,69	8042	0,27

Источник: составлено авторами по данным примечаний к отчетности.

Из данных таблицы следует, что приоритетным видом деятельности для АО «XXX» является судостроение: его доля в 2019–2021 гг. в структуре – более 97% каждый год. В 2020 г. реализация проектов значительно сократилась по сравнению с 2019 г. – примерно в 1,5 раза, что можно оценить условно отрицательно. Как видно по данным таблицы, это обусловлено уменьшением судостроения почти в два раза.

Производственный цикл в судостроительной отрасли характеризуется как один из самых продолжительных в экономике. Ввиду данного факта можно предположить, что в 2020 г. было меньшее количество сданных заказов. Доля выполнения судоремонта уменьшилась в 2019–2021 гг. Заметно увеличилась выручка от сдачи имущества в аренду и прочих операций: в 2020 г. доход от аренды вырос на 9884 тысячи рублей, или на 294,26%, от прочих операций – на 13 666 тысяч рублей, или на 321,06%.

Финансовая структура составляет основу планирования и контроля деятельности предприятия и представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), связанных между собой линиями ответственности. Центр финансовой ответственности – структурное подразделение (включая подразделения, входящие в его состав), которое имеет обособленный в организационном или хозяйственном отношении вид деятельности, а также несет ответственность за эффективное достижение целевых финансовых показателей в рамках утвержденных бюджетов и предоставленных полномочий.

Учет по ЦФО является элементом системы управления, в которой планирование, учет, контроль и анализ достижения финансово-экономических показателей осуществляются руководителем, ответственным за достижение установленных показателей.

Система учета по ЦФО лежит в основе системы бюджетирования и обеспечивает руководителей информацией о достижении плановых показателей и причинах отклонений от них.

В настоящее время в АО «XXX» не ведется учет по ЦФО, то есть нет локального нормативного акта, закрепляющего финансовую структуру и центры

финансовой ответственности. Все подразделения считаются центрами затрат, финансовый отдел – центром управления финансами. Центром дохода считается предприятие в целом, поскольку ни одно подразделение не несет ответственности за изменение уровня дохода; предприятие не ищет заказчиков самостоятельно, работая с госзаказами. Однако, основываясь на организационной структуре предприятия, можно классифицировать подразделения по видам ЦФО, то есть на данном этапе используется принцип «один к одному», когда ЦФО формируется из одного подразделения и финансовая структура совпадает с организационной. Ситуация, когда организационная и финансовая структура совмещены, характерна для организаций, не в полной мере реализующих бюджетное управление, что значительно снижает эффективность деятельности.

Для АО «XXX» целесообразно использовать следующие виды ЦФО:

- центр затрат (ЦЗ);
- центр управления финансами (ЦУФ);
- центр доходов и затрат (ЦДЗ);
- центр финансового результата (ЦФР).

Рассмотрим одно из возможных предложений совершенствования финансового планирования и бюджетирования судостроительного предприятия АО «XXX».

Для внедрения системы финансового планирования и бюджетирования в АО «XXX», в первую очередь, необходимо провести систему подготовительных мероприятий.

Изначально нужно разработать и утвердить финансовую структуру: определить тип организационной структуры предприятия, распределить бизнес-процессы, доходы, расходы и затраты между структурными подразделениями, определить регулируемые и нерегулируемые затраты, составить перечень центров ответственности и непосредственно утвердить положение о финансовой структуре.

Следующим этапом является определение технологии бюджетирования или создание бизнес-модели. Здесь необходимо определить перечень основных, операционных, вспомогательных и, возможно, специальных бюджетов, также обозначить, какие подразделения будут этим заниматься и определить степень детализации и наполненности бюджетных статей. На данном этапе могут возникнуть трудности касательно сложности отчетности и неподготовленности персонала или их недостаточной компетентности. Поэтому при создании бюджетов нужно стремиться к их максимальной ясности и заниматься мероприятиями по повышению квалификации сотрудников. Далее необходимо сформировать, утвердить и взять под контроль бюджет.

Для рациональной и эффективной реализации процессов финансового планирования и бюджетирования следует создать бюджетную комиссию, которая является коллегиальным совещательным органом управления, создаваемым по решению Совета директоров, осуществляющим деятельность по процессу бюджетирования. Комиссия осуществляет обмен информацией, проводит консультации, совместные заседания и осуществляет иные формы взаимодействия с подразделениями АО «XXX».

Комиссия имеет два состава: рабочий и расширенный. В рабочий состав Комиссии включены: генеральный директор, исполнительный директор, директор Финансово-экономического департамента. В расширенный состав Комиссии включены: генеральный директор, исполнительный директор, директор Финансово-экономического департамента, руководители подразделений верхнего уровня, директора филиалов, главный бухгалтер.

Функции бюджетной комиссии АО «XXX»:

1. Комиссия рассматривает основные показатели плана финансово-хозяйственной деятельности, а также основные параметры и проект бюджета на очередной финансовый год; проектировки по структуре доходов, расходов и источников финансирования дефицита бюджета предприятия.

2. Рабочий состав комиссии определяет бюджетную стратегию и стратегические направления распределения финансовых ресурсов, а также устанавливает цели и задачи по достижению финансовых результатов центрами финансовой ответственности.

3. Расширенный состав комиссии рассматривает проект бюджета в разрезе финансовых показателей, устанавливает цели и задачи центров финансовой ответственности, согласовывает проект бюджета и вносит его на утверждение Совету директоров.

Рассмотрим модель и методику финансового планирования и бюджетирования для АО «XXX». Здесь учитывается, что вся система необходимых подготовительных мероприятий была проведена. Разработка бюджетов будет осуществляться по заказам, по тому, как ведется учет затрат и расходов на предприятии. Далее составляется консолидированный бюджет.

К целям системы бюджетирования АО «XXX» относятся:

– обеспечение принятия эффективных управленческих решений посредством анализа и прогнозов, позволяющих дать объективную характеристику финансово-экономического состояния предприятия на среднесрочную перспективу;

– улучшение финансового состояния предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды, повышение финансовой устойчивости и эффективности расходования средств.

Задачи системы бюджетирования АО «XXX»:

1. Разработка иерархической системы бюджетов в соответствии с финансовой структурой АО «XXX».

2. Формирование сбалансированного консолидированного бюджета с учетом рисков невыполнения плана по доходам и возникновения непредвиденных расходов.

3. Оптимизация расходов при сохранении эффективности деятельности.

4. Выявление потребности в финансовых ресурсах и поиск возможных источников финансирования.

5. Оценка финансовой эффективности и координация деятельности центров финансовой ответственности.

6. Планирование и прогнозирование финансового состояния АО «XXX» на среднесрочную перспективу.

7. Стимулирование центров финансовой ответственности.

Система бюджетирования АО «XXX» состоит из таких элементов, как:

- финансовая структура;
- набор бюджетных форм и алгоритм их разработки;
- система управленческого учета, обеспечивающая анализ, контроль и планирование;
- программное обеспечение, обеспечивающее составление бюджетов разных уровней и анализ их исполнения.

Организация процесса финансового планирования и бюджетирования – это весьма сложный и трудоемкий масштаб работ, требующий ответственного подхода всех центров финансовой ответственности предприятия и их слаженной кооперации. Благодаря налаженному и эффективно работающему процессу бюджетирования руководство предприятия имеет возможность своевременно принимать управленческие решения и видеть причины каких-либо изменений. При этом подходы и методики весьма различны. Предприятие может выбирать для себя наиболее лучшие и необходимые варианты.

К субъектам системы бюджетирования относятся генеральный директор, Финансово-экономический департамент, бюджетная комиссия и ЦФО всех уровней, использующие бюджетирование для своих целей. Перечень субъектов системы бюджетирования АО «XXX» представлен в табл. 2.

Таблица 2

Субъекты системы бюджетирования АО «XXX»

Субъект	Функции
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> – определение стратегии консолидированного бюджета на планируемый период; – руководство бюджетной комиссией; – утверждение плана финансово-хозяйственной деятельности; – утверждение консолидированного бюджета, согласованного бюджетной комиссией
Финансово-экономический департамент	<ul style="list-style-type: none"> – организация процесса финансового планирования и бюджетирования в соответствии с заявленными принципами, целями и задачами; – контроль соблюдения регламента и методологии бюджетного процесса; – обеспечение выполнения показателей качества финансового планирования; – анализ исполнения бюджета
Бюджетная комиссия	<ul style="list-style-type: none"> – рассмотрение и согласование проекта консолидированного бюджета; – согласование приоритетных направлений инвестирования; – согласование источников финансирования дефицита бюджета (при наличии)
ЦФО различных уровней	<ul style="list-style-type: none"> – планирование и исполнение бюджетов в соответствии с настоящим Положением и Положением о финансовой структуре; – содействие в планировании Финансово-экономическому департаменту

Источник: составлено авторами.

Объектами бюджетирования являются: виды деятельности, за которые субъекты бюджетирования несут ответственность согласно утвержденной финансовой структуре; целевые показатели, достижение которых заложено в бюджете. Показатели расходов формируются в разрезе ЦФО согласно финансовой структуре и соответствуют классификации статей управленческого учета расходов. Основные объекты системы бюджетирования АО «XXX» представлены в табл. 3.

Таблица 3

Объекты системы бюджетирования АО «XXX»

Объект	Детализация
Доходы	Гособоронзаказ
	Военное судостроение
	Гражданское судостроение
	Военный судоремонт
	Гражданский судоремонт
	Аренда
	Прочие доходы (стоянка судна, возвраты)
Расходы	Материальные затраты
	Затраты на оплату труда основных производственных рабочих
	Страховые взносы на обязательное социальное страхование
	Затраты на подготовку и освоение производства
	Затраты на специальную технологическую оснастку
	Затраты на изделия собственного производства
	Специальные затраты
	Общепроизводственные затраты
	Общехозяйственные затраты
	Прочие производственные затраты (доставка)

Источник: составлено авторами.

Модель бюджетирования АО «XXX» формируется с учетом факторов внешней и внутренней среды. Базовой моделью бюджетирования является процессно-ориентированное бюджетирование (activity based budgeting, ABB).

Основная идея заключается в том, что процессно-ориентированное бюджетирование концентрирует свое внимание на изучении видов деятельности и их

связи с достижением стратегических целей. Процессно-ориентированное бюджетирование позволяет:

- рассчитать себестоимость каждого процесса технологического цикла предприятия (этапы каждого заказа);
- сформировать структуру затрат процессов технологического цикла;
- проследить направление затрат конкретного центра финансовой ответственности;
- оценить деятельность предприятия и эффективность каждого процесса.

Основные характеристики модели:

- детализация бюджетов по всем уровням финансовой структуры с возможностью составления отдельных бюджетов (смет) по заказам внутри ЦФО;
- циклическое формирование бюджета: ЦФО формируют проекты бюджетов, направляемые на рассмотрение бюджетной комиссии и руководителям департаментов, согласно финансовой структуре, после чего бюджеты могут быть возвращены на доработку до формирования оптимального проекта бюджета;
- применение статических бюджетов (не подлежащих корректировке) совместно с ведением гибкого бюджета движения денежных средств с регулярной корректировкой для уточненного планирования финансового результата в течение года.

Основными планами системы бюджетирования являются:

- сметы доходов и расходов деятельности ЦДЗ третьего уровня;
- консолидированный бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- кредитный план;
- план закупок;
- план финансово-хозяйственной деятельности.

В АО «XXX» применяется метод бюджетирования по заказам. Каждый заказ планируется постатейно с необходимой детализацией. Для ряда ЦДЗ и ЦЗ применяются элементы нормативного планирования, основанного на применении для обоснования плановых, программных и прогнозных документов, норм и нормативов.

Для ЦФО, осуществляющих административно-хозяйственную деятельность, а также для направлений инвестирования применяется метод бюджетирования с нуля (ежегодное обоснование потребности).

Рассмотрим алгоритм процесса финансового планирования и бюджетирования в рамках годового бюджета. На первом этапе Финансово-экономический департамент производит рассылку бюджетного уведомления и бюджетной заявки всем ЦО, задействованным в процессе разработки бюджета в рамках годового бюджета, с учетом выходных и праздничных дней. Срок рассылки – до 20-го числа предыдущего месяца, предшествующего началу бюджетного периода, с учетом выходных и праздничных дней.

В период с 20-го по 30-е число предыдущего месяца, предшествующего бюджетному периоду, с учетом выходных и праздничных дней, все подразделения самостоятельно подготавливают данные на планируемый год согласно

закрепленным за ними статьям затрат и вносят их в бюджетную заявку (смету). Основанием для планирования для каждого ЦО являются:

- первоочередные обязательства и документы, их подтверждающие (ведомости, служебные записки и пр.);
- вновь заключенные договоры поставки материалов, оборудования и договоры на оказание работ, услуг сторонними организациями по каждому ЦО;
- выставленные счета, акты выполненных работ, утвержденные сметы;
- бюджетные задания, определяемые руководством в отношении той или иной статьи (группы статей) доходов и расходов;
- возможный резерв под статью (группу статей), закрепленный за данным ЦО в случае производственной необходимости;
- служебные записки от других ЦО с просьбой включить необходимую сумму в бюджет того ЦО, за которым закреплена данная статья;
- запланированные, но неисполненные статьи бюджета, закрепленные за данным ЦО в предыдущем периоде по причине невыставленных счетов, актов, отсутствия договоров или другим причинам.

Перечень смет, предоставляемых от ЦФО:

- сметы расходов на материалы, капитальный и текущий ремонт (работы), на содержание оборудования, зданий, сооружений – Производственный департамент и Департамент логистики;
- сметы на капитальный и текущий ремонт (работы) автомобильного транспорта – цех № 11 и Департамент логистики;
- сметы обеспечения энергоресурсами с расчетами потребности электроэнергии, пара, воды и других видов энергии – Служба главного инженера (энергомеханический отдел);
- сметы охраны труда с указанием расходов на мероприятия по технике безопасности, на специальное питание – Служба главного инженера (отдел охраны труда и пожарной безопасности) и Бюро гражданской обороны;
- сметы управления условиями окружающей среды с указанием расходов на охрану окружающей среды – Служба главного инженера;
- сметы материально-технического обеспечения с расходом материалов на основное производство, расходов на транспортировку, доставку грузов, ГСМ – Производственный департамент и Департамент логистики;
- сметы на текущий и капитальный ремонты автомашин предприятия и обеспечение их ГСМ, расходов на прохождение технического осмотра автомашин предприятия, постановки и снятия с учета в ГАИ – цех № 11;
- сметы фонда заработной платы основных рабочих – Финансово-экономический департамент и главная бухгалтерия;
- сметы фонда заработной платы вспомогательных рабочих, руководителей и специалистов – Финансово-экономический департамент и главная бухгалтерия;
- сметы расходов продуктов на питание работников в столовой предприятия, расходов на прохождение медицинских комиссий, обслуживание кассового аппарата – Финансово-экономический департамент и главная бухгалтерия;

- сметы управления делами с указанием расходов на канцелярские принадлежности, моющие средства и иных хозяйственных, почтовых расходов, расходов на подписку журналов и газет – административно-хозяйственный отдел;
- сметы на лицензирование основных видов деятельности – Департамент по качеству;
- сметы процесса технологической подготовки производства (оргтехники) – расходы на содержание лаборатории – Технический департамент (отдел информационных технологий) и Отдел заводских лабораторий;
- сметы обеспечения оснасткой и инструментами – Производственный департамент и Бюро инструментального хозяйства;
- сметы на содержание подъемно-транспортного оборудования – Производственный департамент и Служба главного инженера;
- сметы проектно-конструкторского обеспечения – расходы на приобретение и обслуживание нормативно-технической документации – Технический департамент;
- сметы расчета налогов – Финансово-экономический департамент и главная бухгалтерия;
- сметы расходов от Департамента управления кадрами;
- сметы расходов от Департамента общей и финансовой безопасности;
- сметы от Бюро корпоративного управления.

План закупок и поставок оборудования, материалов и комплектующих изделий формирует Департамент логистики совместно с отделом главного строителя и планово-диспетчерским отделом на основании ведомостей поставок заказчика и проектанта. В результате формируются предварительный план ЦО и предварительный план закупок от Департамента логистики.

Следующим этапом является получение в Финансово-экономическом департаменте бюджетных заявок (смет) от ЦО за личной подписью исполнителя и руководителя ЦО и плана закупок от Департамента логистики до 14:00 рабочего дня 30-го числа предыдущего месяца, предшествующего началу бюджетного периода, с учетом выходных и праздничных дней. В результате формируются бюджетная заявка в рамках годового бюджета и план закупок на год от Департамента логистики. С 1-го по 5-е числа месяца, предшествующего началу бюджетного периода, с учетом выходных и праздничных дней, Финансово-экономический департамент осуществляет проверку полученных бюджетных заявок и формирует на основании полученных данных бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет доходов и расходов (БДР) на год путем автоматического переноса информации из бюджетов ЦО в консолидированный бюджет. На основании данных БДДС и БДР формируется кредитный план. В результате формируются бюджет движения денежных средств в рамках годового бюджета, бюджет доходов и расходов в рамках годового бюджета, кредитный план и план закупок [4].

Заключительным этапом разработки бюджетов является предоставление БДДС, БДР, плана закупок и кредитного плана на рассмотрение бюджетной комиссии для последующего утверждения консолидированного бюджета на

планируемый период. В ходе работы бюджетной комиссии могут приглашаться и заслушиваться руководители ЦО, необходимые для дачи личных пояснений руководству. В ходе рассмотрения и принятия консолидированного бюджета на планируемый период руководством могут вноситься корректировки. В результате формируются БДДС на год, БДР на год, кредитный план на год и план закупок (откорректированные). После внесения корректировок и утверждения БДДС, БДР, плана закупок и кредитного плана информируются все ЦО.

До 14:00 часов 15-го числа месяца, предшествующего началу бюджетного периода, с учетом выходных и праздничных дней, Финансово-экономический департамент вносит соответствующие изменения в консолидированный бюджет, формируя план ФХД, и подает его на утверждение руководителю. В результате формируются БДДС на год, БДР на год, кредитный план, план закупок, план ФХД на год (утвержденные).

На рисунке 2 представлена предлагаемая схема бюджетного процесса АО «XXX».

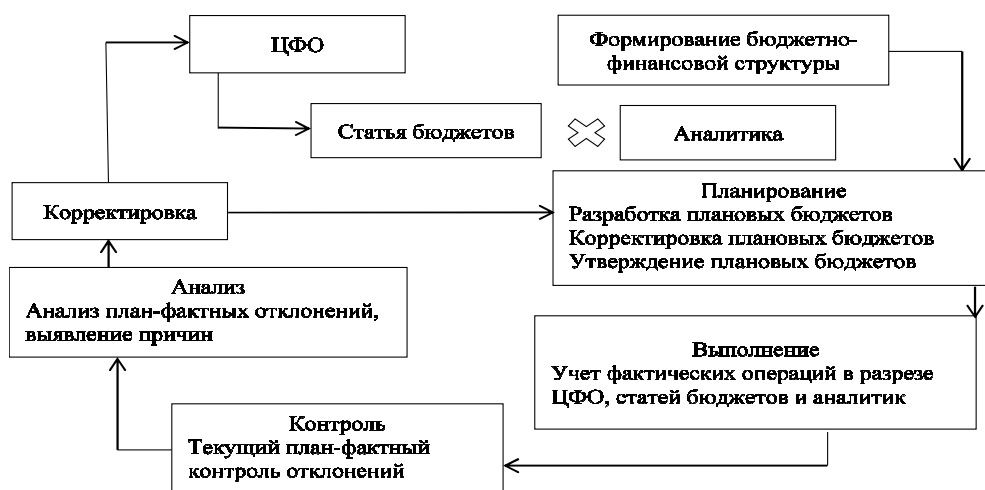


Рис. 2. Схема бюджетного процесса АО «XXX»

Заключение

Для оптимизации процесса финансового планирования и бюджетирования необходимо в первую очередь провести систему подготовительных мероприятий: разработать и утвердить финансовую структуру; определить тип организационной структуры предприятия; распределить бизнес-процессы, доходы, расходы и затраты между структурными подразделениями; внедрить необходимое программное обеспечение. Процесс бюджетирования необходимо разбить на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ план-фактных данных.

Планирование должно быть организовано в каждом структурном подразделении предприятия для эффективной работы процессов бюджетирования. Совершенствование процесса финансового планирования и бюджетирования является фактором повышения эффективности управления финансами и, соответственно, финансового положения предприятия судостроительной отрасли.

Построение системы бюджетирования компании по бизнес-процессам и центрам финансовой ответственности предоставляет владельцам процессов больше возможностей для эффективного управления, принятия управленческих решений с учетом всеобщей системы качества управления и персонализации ответственности. Персонализация ответственности позволяет применять более гибкую и адекватную экономическому состоянию компании бонусную систему для мотивации персонала на достижение стратегических целей компании. Все это подтверждает научную гипотезу, поставленную перед началом исследования.

Список источников

1. Адамов Н., Тилов А. Бюджетирование в коммерческой организации. Краткое руководство: учебное пособие. Москва: Питер, 2018. 144 с.
2. Андреев Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования // Современные тенденции развития науки и технологий. 2018. № 3-11 (24). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29002560>
3. Дрок Т.Е., Коптева Е.В. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии // Вопросы экономики и управления. 2016. № 5.1 (7.1). URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1581/>
4. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011): Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 2 февраля 2011 г. № 11н // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112417/
5. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: практическое пособие. Москва: Юрайт, 2021. 457 с.
6. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. Москва: КноРус, 2016. 412 с.

References

1. Adamov N., Tilov A. Budgeting in a commercial organization. Brief guide: textbook. Moscow: Piter; 2018. 144 p.
2. Andreev R.N. Economic essence and principles of budgeting. *Modern trends in the development of science and technology*. 2018; 3-11 (24). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29002560>
3. Drok T.E., Kopteva E.V. Financial planning and budgeting at the enterprise. *Issues of Economics and Management*. 2016; 5.1 (7.1). URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1581/>
4. Approval of the Accounting Regulations «Cash Flow Statement» (PBU 23/2011): Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 11n dated February 2, 2011. *ConsultantPlus*. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112417/
5. Khrutsky V.E., Gamayunov V.V. Intra-company budgeting. Theory and practice: a practical guide. Moscow: Yurayt Publishing House; 2021. 457 p.

6. Budgeting: theory and practice: textbook / L.S. Shakhovskaya, V.V. Khokhlov, O.G. Kulakova [et al.]. Moscow: KnoRus; 2016. 412 p.

Информация об авторах:

Бубновская Татьяна Викторовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления ВГУЭС, г. Владивосток. E-mail: Tatyana.Bubnovskaya@vvsu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4625-5434>

Варкулевич Татьяна Владимировна, канд. экон. наук, доцент, директор Института международного бизнеса, экономики и управления ВГУЭС, г. Владивосток. E-mail: Tatyana.Varkulevich@vvsu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8214-7839>

Шилова Антонина Юрьевна, бакалавр ВГУЭС, г. Владивосток. E-mail: A.Shilova@vvsu.ru

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/060-074>

Дата поступления:
23.06.2022

Одобрена после рецензирования:
07.07.2022

Принята к публикации:
27.08.2022