

УДК 338.984

DOI: 10.26140/anie-2021-1003-0021



©2021 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ НА СУДОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

© Автор(ы) 2021

SPIN: 2374-0827

AuthorID: 583444

ORCID: 0000-0001-8214-7839

**ВАРКУЛЕВИЧ Татьяна Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

*(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, д.41, e-mail: Tatyana.Varkulevich@vvsu.ru)*

SPIN: 9650-5553

AuthorID: 1030992

ORCID: 0000-0002-1338-1821

**САМАРИНА Наталья Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

*(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, д.41, e-mail: Natalya.Samarina@vvsu.ru)*

ORCID: 0000-0002-8861-6584

**ГАВРИШ Полина Тимофеевна**, бакалавр

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

*(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41 e-mail: polina\_gavrish@inbox.ru)*

ORCID: 0000-0003-0365-9284

**ГАЛАГАН Александра Вячеславовна**, бакалавр

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

*(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41 e-mail: sasha\_270799@mail.ru)*

**Аннотация.** В настоящее время все чаще поднимается вопрос ведения управленческого учета в крупных производственных предприятиях. Система бюджетирования и управления финансами, как часть управленческого учета, позволяет оптимизировать затраты и повысить рентабельность и финансовую устойчивость предприятия, являясь источником оперативной экономической и финансовой информации, необходимой для эффективного управления. Постановка бюджетирования начинается с формирования финансовой структуры и выделения центров финансовой ответственности. В статье рассмотрены актуальные подходы к определению понятия «финансовая структура» и «центр финансовой ответственности» и предложено собственное определение понятий. Крупные производственные предприятия особенно остро нуждаются в максимально прозрачной системе бюджетирования и управления финансами для повышения эффективности использования ресурсов. К сожалению, на современном этапе развития управленческого учета в России сформированы только универсальные методы формирования финансовой структуры и центров финансовой ответственности, которые мало подходят для судостроительного предприятия, поскольку не учитывают специфику его хозяйственной деятельности. Статья затрагивает особенности формирования финансовой структуры судостроительного предприятия, обосновывает создание центров ответственности, в том числе смешанного типа, в целях совершенствования процесса бюджетирования и управления финансами.

**Ключевые слова:** финансовая структура, центры финансовой ответственности, управленческий учет, бюджетирование, управление финансами, судостроение, уровни ответственности

## CREATION OF A FINANCIAL STRUCTURE AT A SHIPBUILDING COMPANY

© The Author(s) 2021

**VARKULEVICH Tatyana Vladimirovna**, candidate of economic Sciences, associate Professor,

*Vladivostok State University of Economics and Service*

*(690014, Russia, Vladivostok, Gogol Street, 41, e-mail:)*

**SAMARINA Natalya Sergeevna**, candidate of economic sciences, Associate Professor,

*Vladivostok State University of Economics and Service*

*(690014, Russia, Vladivostok, Gogol Street, 41, e-mail: Natalya.Samarina@vvsu.ru)*

**GAVRISH Polina Timofeevna**, bachelor

*Vladivostok State University of Economics and Service*

*(690014, Russia, Vladivostok, Gogol st. 41, e-mail: polina\_gavrish@inbox.ru)*

**GALAGAN Alexandra Vyacheslavovna**, bachelor

*Vladivostok State University of Economics and Service*

*(690014, Russia, Vladivostok, Gogol st. 41, e-mail: sasha\_270799@mail.ru)*

**Abstract.** Currently, the issue of management accounting in large industrial enterprises is increasingly being raised. The system of budgeting and financial management, as part of management accounting, allows you to optimize costs and increase the profitability and financial stability of the enterprise, being a source of operational economic and financial information necessary for effective management. Budgeting begins with the formation of a financial structure and the allocation of financial responsibility centers. The article considers current approaches to the definition of the concept of “financial structure” and “center of financial responsibility” and offers its own definition of the concepts. Large manufacturing enterprises are particularly in need of the most transparent budgeting and financial management system to improve the efficiency of resource use. Unfortunately, at the present stage of development of management accounting in Russia, only universal accounting systems have been formed.

**Keywords:** financial structure, centers of financial responsibility, management accounting, budgeting, financial management, shipbuilding, levels of responsibility

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

С каждым годом становится более очевидной необходимость внедрения системы управленческого учета в организациях. В финансовой и оперативной экономической информации, которая способствует оптимизации

финансовых результатов и затрат и принимать аргументированные управленческие решения, нуждаются большие производственные предприятия, у которых имеется сложная структура, что особенно актуально для судостроительных предприятий, выполняющих заказы государственных структур. Информация, которая необходима для оперативного управления организацией, на-

ходится именно в системе управленческого учета, важной частью которого является управление финансами и бюджетирование.

*Анализ последних исследований и публикаций, на которых опирается автор и рассматриваемые аспекты этой проблемы; акцентирование на ранее неразрешенных частях общей проблемы.*

Нюансы создания финансовой структуры в коммерческих предприятиях освещали в своих трудах многие исследователи и ученые. Однако их работы в основном направлены на описание, систематизацию и совершенствование универсальных методик бюджетирования на основе централизации ответственности учета, мало подходящие для предприятий с длительным циклом производства и ориентацией на государственные заказы и не рассматривают проблемы, возникающие при формировании финансовой структуры и бюджетирования на судостроительных предприятиях, обусловленных спецификой их деятельности и сложившейся практикой организации учета и управления.

В экономической учебной литературе и авторских публикациях нет однозначной трактовки терминов «центр финансовой ответственности» и «финансовая структура».

И. Сигал определяет финансовую структуру как организацию центров финансовой ответственности, определяющую их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенную для управления стоимостью деятельности предприятия [1]. По мнению В.Т. Чаея, финансовая структура- это совокупность центров финансовой ответственности, связанных между собой линиями ответственности [2]. В.Е. Хруцкий представляет финансовую структуру в виде набора бизнесов и (или) других сфер финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели), распределенных между структурными подразделениями предприятия или фирмы, выступающими в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета [3]. Наиболее полное на наш взгляд определение сформулировали И.М. Михейчик и К.Ю. Котова: финансовая структура - основанная на организационной структуре предприятия иерархическая система центров финансовой ответственности, определяющая их экономическую соподчиненность, делегирование полномочий и распределение ответственности за финансово-экономические показатели деятельности и предназначенная для комплексного управления результатами экономической деятельности предприятия [4].

Еще более сложная ситуация с пониманием, что же является центрами финансовой ответственности, чем они отличаются от мест возникновения затрат и центров финансового учета. Самое простое определение дает Г.В. Савицкая, у которой ЦФО является частью предприятия, выделяемой в целях управления для контроля за ее деятельностью [5]. И. Сигал дает более развернутое определение: способное влиять на те или иные финансовые показатели и осуществлять характерный набор хозяйственных операций – структурное подразделение ЦФО [1]. Подход В.Е. Хруцкого выделяется среди прочих исследователей, так как он отчетливо разграничивает центры финансовой ответственности, центры финансового учета и места возникновения затрат, и, по его мнению, центр финансовой ответственности представляет собой структурное подразделение, объект бюджетирования, имеющее бюджетные полномочия в части движения денежных средств и несущее ответственность за результаты своей деятельности [3]. Наиболее развернутое толкование предлагает В.Т. Чаея: ЦФО – организационная единица системы управления экономикой (структурно и технологически обособленное подразделение), руководитель которой наделен правом принятия решений по использованию ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), обладает полномочиями, достаточными для обеспечения достижения поставленных целей и отвечает за выполнение установленных планов и

контрольных показателей, в том числе подчиненных ему подразделений [2].

Очевидно, что подходы авторов различаются скорее в детализации, чем в сути определений, что позволяет сформулировать собственные дефиниции, наиболее точно отражающие особенности хозяйственной деятельности исследуемой организации и отвечающие ее потребностям.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Цель исследования заключается в формировании модели финансовой структуры судостроительной организации для построения системы управления финансами и бюджетирования, с учетом особенностей его организационной структуры.

*Используемые в исследовании методики, методы и технологии.*

Объект исследования: на примере судостроительного предприятия разработали теоретические положения по формированию и организации финансовой структуры предприятий и их адаптация. Наименование исследуемого предприятия не упоминается в статье по желанию руководства. В ходе написания статьи были применены такие методы исследования, как библиографический анализ литературы, сравнение, проведение системного анализа, выделение основных проблем, синтез возможного варианта решения проблемы исследования.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Судостроение в России является отраслью тяжелой промышленности наиболее перспективной: в период с 2019 года и до 2035 года была составлена и принята стратегия развития судостроения. Однако следует отметить, что развитие судостроения в РФ в основном связано с оборонно-промышленным комплексом, а значит основными заказчиками являются государственные структуры, в то время как гражданское, в особенности промышленное, судостроение только начинает развиваться. К особенностям судостроительных предприятий относятся длительные производственный и финансовый циклы (в среднем 3 года), а также неравномерность поступления денежных средств от заказчиков, что приводит к необходимости привлечения заемных средств. Отсюда вытекает потребность в максимально эффективной и прозрачной системе бюджетирования и управления финансами.

В процессе исследования авторами было выявлено, в РФ существует ряд судостроительных предприятий, на которых или не ведется управленческий учет, или его развитие и ведение находится на начальных этапах. Отсутствием методических рекомендаций, в отдельных отраслях экономики, по организации управленческого учета, единой методологической основы, а также относительно небольшим периодом его становления и развития в отечественной практике – можно оправдать данную специфику. [3,6] Следует отметить, что ведение управленческого учета в коммерческих организациях не регламентировано государственными нормативными актами или методическими указаниями и полностью зависит от руководства и финансово-экономической службы самой организации.

Выделение ЦФО (центров финансовой ответственности) и образование финансовой структуры является начальным этапом постановки системы бюджетирования [6,7].

От сферы деятельности предприятия зависит порядок формирования ЦФО, а также от его мощности, специфики отрасли, технологических процессов, организационной структуры, и месторасположения. Лишь общие ориентиры при выборе ЦФО удалось выработать на практике, поэтому для каждого предприятия используется уникальная методика формирования финансовой структуры [6,8].

На базе имеющийся организационной структуры с

учетом видов деятельности, которая приносит доход, и направлений расходов, а также выработанной иерархии подчинения структурных подразделений формируется финансовая структура [9,10]. Стоит заметить, что организационная структура исследуемого акционерного общества является линейно-функциональной.

Центры финансовой ответственности выделяют для построения финансовой структуры предприятия, они воплощают характерный набор хозяйственных операций, оказывают прямое влияние на доходы и (или) расходы по установленным за ними направлениям деятельности, а также имеют бюджеты.

На основе анализа понятий разных авторов, вербализовано определение термина «финансовая структура», учтены недостатки и достоинства определений авторов и сформулировано наиболее подходящее для выбранного судостроительного предприятия: Финансовая структура – наделенная характерными полномочиями по получению, использованию и распределению финансовых ресурсов это иерархическая система взаимодействующих в рамках бюджетного процесса ЦФО.

Было сформулировано наиболее подходящее определение центра финансовой ответственности: ЦФО (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. Центром ответственности может быть подразделение, группа подразделений и отдельный работник предприятия.

Центр затрат (ЦЗ), центр дохода (ЦД), центр прибыли (ЦП) или центр инвестиций (ЦИ) могут быть приняты с учетом полномочий и ответственности руководителей ЦФО [12]. Эти виды центров ответственности являются основными, однако на практике признают значительно больше, хотя все они являются скорее разновидностью одного из четырех основных видов или комбинацией нескольких. Некоторые авторы более подробно классифицируют центры затрат, взяв за основу их функции (например, центр закупок) или виды затрат (управленческие, производственные, прямые, косвенные) [12,13,14]. Кроме того, возможны ситуации, когда подразделение является ЦФО смешанного типа и разделять его на несколько более мелких нецелесообразно [15]. Это снова возвращает нас к необходимости индивидуального подхода к каждому отдельному хозяйствующему субъекту.

Важно не заикнуться на приведении реальных подразделений к стандартным типам ЦФО, согласно сложившейся теории управленческого учета, а точно определить функции и ответственность рассматриваемого сегмента предприятия, его место в организационной и финансовой структуре и связи с остальными сегментами и на этом основании присваивать тип стандартный или авторский тип ЦФО. Именно тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся частью финансового результата целого предприятия.

На данный момент для создания финансовой структуры используются три варианта формирования ЦФО на основе организационной структуры предприятия:

- «один к одному», когда ЦФО формируют из одного подразделения, устанавливая единую ответственность за выполняемые функции и финансовый результат деятельности.

- «один к нескольким» или «группировка». Этот вариант предполагает объединение нескольких подразделений в один ЦФО, согласно видам деятельности, функций, доходов или затрат.

- «несколько к одному» или «разделение». Подразумевает формирование двух и более ЦФО из одного подразделения [1,13].

В процессе работы по построению финансовой структуры можно использовать не один способ, а несколько одновременно в зависимости от потребностей предприятия, его масштабов и целесообразности объединения или дробления подразделений при их трансформации в ЦФО.

Создание финансовой структуры по функциональному принципу «один к одному», когда один центр финансовой ответственности соответствует одному подразделению, отделу или бюро, согласно его функциям, является для исследуемого предприятия оптимальным. Преимуществом такого подхода является простота построения и достаточно несложный механизм получения данных для управленческого учета [12].

На основе данных из положений о структурных подразделениях, организационной структуры, штатного расписания, локальных нормативных актов, а также опроса сотрудников общества сформирована модель финансовой структуры. Финансовая структура создана в виде распоряжения центров финансовой ответственности с заданной иерархией подчиненности и определяется:

- сферы ответственности ЦФО в процессе бюджетирования

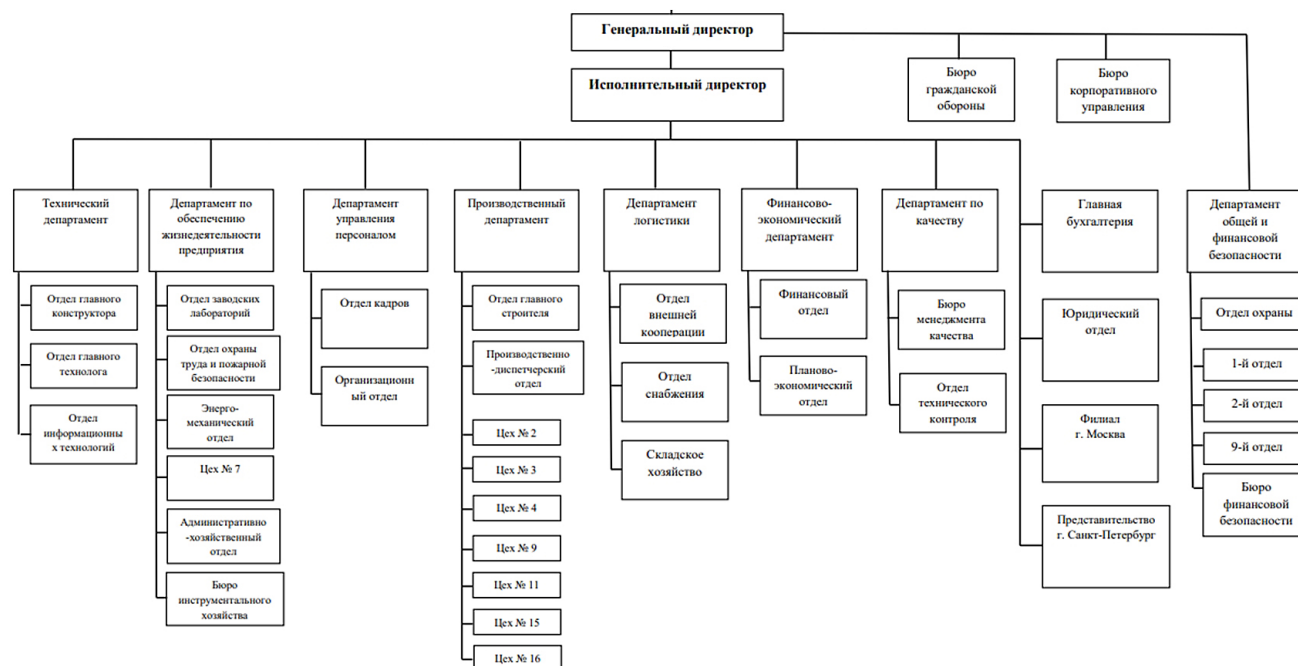


Рисунок 1 – Организационная структура судостроительного предприятия



рования;

- иерархию уровней ЦФО;
- типы ЦФО;
- виды деятельности, закрепленные за ЦФО;
- состав подразделений, входящих в ЦФО.

Чтобы закрепить за структурными подразделениями статус центров финансовой ответственности, сферы ответственности в процессе бюджетирования и полномочия по принятию эффективных решений в рамках выделенных бюджетов, необходимо сформировать локальный нормативный акт «Положение о финансовой структуре». Данный документ дает определение ЦФО и закрепляет следующие признаки, позволяющие определить сотрудника, подразделение или группу подразделений как ЦФО:

- ЦФО формируют необходимый набор хозяйственных операций, имеют бюджеты и оказывают непосредственное влияние на доходы и (или) расходы по закрепленным направлениям деятельности;
- для каждого ЦФО устанавливаются свои финансовые показатели деятельности;
- каждый ЦФО имеет своего определенного руководителя.

Если подразделение не соответствует указанным критериям, стоит включить его в уже имеющийся более крупный ЦФО.

В финансовой структуре исследуемого предприятия в зависимости от сферы финансовой ответственности выделяются следующие типы ЦФО:

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

Для каждого из перечисленных типов ЦФО разработаны определения, позволяющие классифицировать новые подразделения и реформировать финансовую структуру, если возникнет такая необходимость.

Центром затрат признается ЦФО, отвечающий за эффективное выполнение определенного объема работ и оптимизацию затрат и расходов в рамках утвержденного бюджета. Центр затрат может иметь доходы и отвечать за выполнения плана доходов, однако, поскольку их доля невелика, определяем ЦФО как центр затрат.

Центром управления финансами признается ЦФО, отвечающий за организацию общего процесса бюджетирования хозяйственной деятельности предприятия и осуществляющий методическое обеспечение по ведению управленческого учета центрами финансовой ответственности и формированию управленческой отчетности.

Центром доходов и затрат признается ЦФО, отвечающий за эффективное выполнение определенного объема работ, оптимизацию затрат и расходов в рамках утвержденного бюджета, а также за своевременное выполнение утвержденных графиков постройки и ремонта кораблей и судов, обеспечивающее выполнение условия получения промежуточного финансирования от заказчика.

ЦФО, ответственный за достижение запланированного финансового результата деятельности и производивший управляющее воздействие на разные факторы деятельности предприятия, признается центром финансового результата.

Учитывая особенности деятельности предприятия, возможность выделения центров доходов отсутствует, ни в одном документе не зафиксирована ответственность подразделения или руководителя за размер выручки или прочих доходов предприятия. Основным источником дохода является выручка, полученная от выполнения заказов МО РФ и ФСБ, которые организация получает согласно государственным программам.

Выделенные центры финансовой ответственности целесообразно разделить на три уровня ответственности и подчиненности.

Первый уровень включает центр финансового результата - генеральный директор. ЦФО первого уровня несет

ответственность за совокупный финансовый результат предприятия по всем видам деятельности и эффективное достижение всех финансовых показателей.

Ко второму уровню относится исполнительный директор, директора департаментов, главная бухгалтерия, юридический отдел, филиал в г. Москва, представительство в г. Санкт-Петербурге, бюро гражданской обороны (БГО) и бюро корпоративного управления (БКУ). В основе группировки подразделений на данном уровне находится принцип разделения ответственности директоров и глав подразделений по курируемым направлениям деятельности.

Третий уровень включает подразделения или группы подразделений, объединенные в ЦФО по видам деятельности и установленным целевым показателям. В нашем случае ЦФО третьего уровня подчиняются соответствующим директорам департаментов или напрямую генеральному директору. Следует отметить, что в данном случае все ЦФО третьего уровня принадлежат тому же типу, что и ЦФО второго уровня, которому они подчиняются.

В исследуемом предприятии на вершине иерархии центров ответственности находится центр финансового результата, что характерно для большинства компаний, но не является непреложным правилом. То есть на первом уровне может быть ЦФО любого типа в зависимости от типа организационной структуры, масштаба и видов деятельности. Например, для филиалов и дочерних компаний ЦФО первого уровня может быть центр затрат, если их основная функция заключается в обеспечении сырьем и материалом головной компании.

Функции и сфера ответственности подразделений (укрупненно) представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Функции и сферы ответственности подразделений судостроительного предприятия.

Подразделение	Функция	Сфера ответственности
Технический департамент (ЦЗ)	Проектно-конструкторское обеспечение производства Технологическая подготовка производства	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Финансово-экономический департамент (ЦУФ)	Бюджетирование, планирование, управленческий учет и отчетность	Расходы и доходы в рамках утвержденных бюджетов, оптимизация расходов
Департамент по качеству (ЦЗ)	Технический контроль жизненного цикла продукции	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Департамент логистики (ЦЗ)	Материально техническое обеспечение производства	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Департамент по обеспечению жизнедеятельности предприятия (ЦЗ)	Инженерное обеспечение производства	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Производственный департамент (ЦЗ)	Производство основной продукции	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов, выполнение плана доходов
Главная бухгалтерия (ЦЗ)	Бухгалтерский учет и отчетность	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Департамент управления кадрами (ЦЗ)	Управление персоналом	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Юридический отдел (ЦЗ)	Правовое обеспечение деятельности	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Филиал г. Москва (ЦЗ)	Представительство Общества в г. Санкт-Петербург	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Представительство г. Санкт-Петербург (ЦЗ)	Представительство Общества в г. Москва	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Бюро гражданской обороны (ЦЗ)	Организация деятельности и обеспечение безопасности в условиях ЧС	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Бюро корпоративного управления (ЦЗ)	Документальное и организационное обеспечение управленческой деятельности	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов
Департамент общей и финансовой безопасности (ЦЗ)	Обеспечение комплексной безопасности	Расходы в рамках утвержденного бюджета расходов, оптимизация расходов

То есть, в результате проведенного исследования, оказалось, что большая часть подразделений судостроительного предприятия являются центрами затрат и несут ответственность за выполнение бюджетов расходов и соблюдение норм и лимитов расходов. Такая ситуация обусловлена тем, что предприятие сосредоточено на государственных заказах, выполнение которых требует в первую очередь строгого учета затрат и издержек, по-

скольку себестоимость и цена заказа утверждаются при подписании контракта и максимальная прибыль от заказа достигается только при минимизации затрат до максимально возможных без потерь в скорости и качестве работ. Кроме того, расходование средств и выполнение работ по государственным заказам строго контролируются заказчиком на всех этапах. В то же время заказы от государственных структур дают более высокую рентабельность и гарантируют поступление средств за выполнение работ, тогда как коммерческие организации не всегда платежеспособны на момент сдачи судна (собственное судно-дорогое удовольствие). На самом деле можно сказать, что подавляющее большинство российских предприятий тяжелой промышленности (как, например, строительство судов или вертолетов) «сидят на игле государственных программ» и нацелены не столько на максимизацию доходов и прибыли, сколько на обеспечение потребностей государства со стабильной выгодой для себя, поскольку изначально создавались на базе бывших советских заводов.

По этой же причине отсутствует подразделение, отвечающее исключительно за доходы-предприятию нет нужды искать заказы, нет возможности серьезно влиять на размер дохода от основного вида деятельности. Ответственность за получение дохода возложена на ЦФР, ЦДЗ и ЦУФ. Каким образом ЦДЗ и ЦУФ влияют на доходы, если их основная функция не сбыт или привлечение новых заказов? ЦУФ, департамент экономики и финансов и его директор, влияет на доходы, участвуя в расчете стоимости заказа и размера прибыли предприятия для подписания контракта и отвечая за ведение управленческой отчетности и привлечение заемных средств, а также за контроль дебиторской и кредиторской задолженности. В свою очередь ЦДЗ, производственный департамент, может влиять на доходы, определяя стоимость дополнительных работ и услуг, оказываемых сторонним организациям, и выполняя условия финансирования государственного заказа.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Труды, в которых бы описывалась методика формирования финансовой структуры для судостроительных предприятий, не встречаются. Это обусловлено тем, что каждому предприятию необходимо разрабатывать индивидуальную методику формирования финансовой структуры.

#### ВЫВОДЫ

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.*

Выполненное исследование доказало, что для данного судостроительного предприятия разработка финансовой структуры с выделением центров ответственности очень значимо, так как является основополагающим для разработки системы бюджетирования, дающую руководителям актуальную достоверную информацию для принятия наиболее эффективных управленческих решений и ведения успешной хозяйственной деятельности. Организационная структура предприятия берется за основу для создания финансовой структуры, и не всегда количество ЦФО являет равное количество соотношения структурных подразделений. Были предложены собственные определения понятий, которые являются собирательными определениями терминов с учетом, рассмотренных в процессе исследования подходов отечественных авторов и скорректированы под специфику деятельности предприятия, «финансовая структура» и «центр финансовой ответственности». В результате, на основе организационной структуры и анализа внутренних документов предприятия предложена модель финансовой структуры для исследуемого предприятия, определены функции и сферы ответственности подразделений, признанных центрами финансовой ответственности

Приведенные в данной статье положения и выводы

могут быть использованы как инструмент для построения финансовой структуры на судостроительном предприятии.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Сигал И. Бюджетирование – Текст: электронный / И. Сигал // City business school [сайт]. – 2020. –URL: <https://e-mba.ru/uploads/campus/4d9aa99e-c928-4530-b0c1-090f3495d332/byudzhetrovanie.pdf> (дата обращения 12.05.2021).
2. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Управленческий учет: Учебник и практика для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина - Москва: Изд-во Юрайт, 2021. – 332 с.
3. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – Москва: Изд-во Юрайт, 2021. – 457 с.
4. Михайчик И.М., Котова К.Ю. Формирование финансовой структуры строительной организации и оценка эффективности деятельности центров ответственности (62-68) // Вестник совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. 2018. №4 (23) . С.62-68
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/ Савицкая Г.В., - 6-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 378 с.
6. Волкова О.В. Управленческий учет. учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова - Москва: Изд-во Юрайт, 2021. – 461 с
7. Филиппова Н.А., Семушенков В.В. Формирование центров финансовой ответственности - первый шаг к внедрению бюджетирования на предприятии // Вектор экономики 2017 .№ 6(12) .С. 40-49
8. Дрягина А.А. Влияние организационной структуры предприятия на построение учета затрат по центрам ответственности // Синергия наук. 2018. № 19. С. 273-286.
9. Сиротеева Ю.Д. Центры финансовой ответственности предприятия в системе бюджетирования / Ульяновский государственный технический университет / 2018. № 3.2 (18). С.186-188
10. Миронов С. В., Логанцова Н. В. Организация управления через центры финансовой ответственности // Вестник Национального института бизнеса 2017. №28. С. 330-333
11. Панферова Л.В. Центры финансовой ответственности как способ координации деятельности структурных подразделений предприятия / Фундаментальные исследования. 2016. № 4 (часть 1). С. 208-212
12. Ямилов Р.М., Алексеева Н.А. Концептуальные основы формирования и анализа центров финансовой ответственности в организации // Вестник удмуртского университета. 2011. №3. С.77-82
13. Беспамятнова Л.П., Кречетова Н.С. Центры финансовой ответственности (15-24 стр) // Развитие экономики в эпоху цифровых технологий: сборник научных статей [Электронный ресурс] / под. ред. Фроловой И.В., Матвеевой Т.В., Лебедевой Н.Ю. – Электр. текстовые данные - Ростов н/Д: ИП Беспамятнов С.В., 2018. – С.249
14. Сукиасян Н.Г. Методологические проблемы исследования финансовой ответственности и особенности финансовой ответственности в настоящий период времени // Балтийский гуманитарный журнал. 2016. Т. 5. № 2 (15). С. 241-250.
15. Адамова Г.А. Актуальные проблемы организации учета по центрам финансовой ответственности // Вестник университета. 2019. № 5. С. 116–120.

Статья поступила в редакцию 09.07.2021

Статья принята к публикации 27.08.2021