

Камко Юрий Александрович

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

В статье рассмотрено совершенствование принципов бюджетного процесса на предприятиях лесопромышленного комплекса (ЛПК). Принцип смешанного планирования "сверху-вниз и снизу-вверх" предложен как приоритетный. Определены принципы планирования данного вида бюджетирования и преимущества от его использования. При централизации организационных структур предприятий лесного комплекса с целью повышения фондоотдачи производственных мощностей предложено одновременно делегировать финансовую ответственность на уровень подразделений.

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2012/9/25.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2012. № 9 (64). С. 90-94. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2012/9/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

УДК 33

Экономические науки

В статье рассмотрено совершенствование принципов бюджетного процесса на предприятиях лесопромышленного комплекса (ЛПК). Принцип смешанного планирования «сверху-вниз и снизу-вверх» предложен как приоритетный. Определены принципы планирования данного вида бюджетирования и преимущества от его использования. При централизации организационных структур предприятий лесного комплекса с целью повышения фондоотдачи производственных мощностей предложено одновременно делегировать финансовую ответственность на уровень подразделений.

Ключевые слова и фразы: бюджетирование; делегирование финансовой ответственности.

Юрий Александрович Камко, к.э.н.

г. Мантурово

katkoya@yandex.ru

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА[©]

Принимая во внимание изменение организационных структур предприятий лесного комплекса в сторону централизации с целью повышения фондоотдачи производственных мощностей, можно утверждать, что централизация управления финансовыми потоками является одной из самых приоритетных задач, которую предстоит решить.

Решение данной задачи во многом зависит от качества данных прогноза расходов денежных средств на сырье и материально-технические ресурсы и точности прогноза финансово-экономического состояния на конец планируемого периода, используемых при формировании, корректировке и утверждении бюджетов доходов и расходов (далее - БДР) и бюджета движения денежных средств (далее - БДДС). Вовлеченность большого количества различных подразделений и отсутствие единого подхода к процессу формирования БДР и БДДС сказывается на качестве казначейского исполнения.

В настоящее время бюджетное планирование на предприятиях ЛПК осуществляется по принципу «снизу-вверх», т.е. отсутствует связь стратегического плана и годовых бюджетных планов. Необходимо принять основным принципом бюджетного процесса принцип смешанного планирования «сверху-вниз и снизу-вверх». На большинстве предприятий ЛПК бюджетирование отсутствует вовсе.

Представим себе такую задачу - прошел месяц (квартал, год), а предприятие не получило прибыли. Необходимо понять, с кого спросить за неудовлетворительные финансовые результаты. Предположим - со сбыта. Однако может выясниться, что в этом месяце было реализовано продукции на 10% больше, чем в предыдущем. И получается, что им необходимо дать премию. Возможно - с производства. Однако может оказаться, что им «рук не хватало» и они, можно сказать, совершили подвиг на рабочем месте. Возможно - с закупок, с хозяйственного управления, с администрации. В такие моменты и выясняется, что за финансовый результат деятельности предприятия отвечает один человек в компании - генеральный директор. И, несмотря на то, что, казалось бы, все руководители подразделений искренне стремятся к улучшению качества работы вверенных им структурных единиц и отвечают за это перед руководством компании, они все равно не несут ответственности за общий финансовый результат. Финансовая ответственность сосредоточена на уровне топ-менеджмента компании и не делегирована руководителям подразделений.

Рассмотрим, что же все-таки плохого в ситуации, когда финансовая ответственность в компании не делегирована в полной мере.

Во-первых, руководители де-факто не имеют всех полномочий в своей зоне ответственности. Например, руководитель коммерческого отдела не сможет самостоятельно принять решение о проведении стимулирующей сбыта акции или разработке нового сайта, если он «не распоряжается» средствами, которые компания выделяет на рекламу, или хуже того - вообще не знает, сколько этих средств выделено. И если руководство попытается спросить с него в конце месяца за неудовлетворительные объемы сбыта продукции, то может выясниться, что причина всему - отсутствие у предприятия хорошего сайта. А за прошедший месяц вполне можно было бы начать (или уже закончить) разработку нового сайта, если бы компетентным в этой области лицом (в данном случае - руководителем коммерческого отдела) было вовремя принято соответствующее решение.

Во-вторых, руководители подразделений не чувствуют значение финансовых показателей и не всегда знают ответы на вопросы:

- сможет ли предприятие позволить себе участие в выставке этим летом, окупит ли это участие затраты;
- сможет ли предприятие поднять качество продукции за счет новой технологии, если ее себестоимость при этом возрастет на 10%.

Ответ на эти вопросы, скорее всего, сможет дать только генеральный директор.

В-третьих, руководителям подразделений сложно согласовать свои действия в случае кардинальных изменений. Например, сбыт видит возможность значительно увеличить продажи, но не делает этого, так как боится, что производство не справится. А производство, в свою очередь, не наращивает мощности, так как боится, что они будут простаивать. И вообще, никто из них не может дать ответа на вопрос - целесообразно ли увеличивать продажи на 30%, снизив при этом показатель средней цены на 2%.

В-четвертых, в финансовом планировании не задействован средний менеджмент. В конце месяца руководство с удивлением может обнаружить, что закупочные цены выросли, а продажи упали.

Ну и, наконец, самое главное - финансовые планы не подкреплены обязательствами подразделений. Финансовая служба может, например, сделать прогноз (и даже весьма точный) поступления денежных средств, но если он будет не выполнен, то спросить за это не с кого.

Однако следует заметить, что делегирование финансовой ответственности - не такая уж и простая задача, как может показаться на первый взгляд. Если бы можно было одновременно сокращать затраты, использовать капитал и при этом повышать доходы, то делегировать финансовую ответственность было бы проще. Иванов будет отвечать за рост продаж, Петров - за сокращение расходов на рекламу. Однако, поскольку каждая компания работает в определенных рыночных условиях, то очень часто приходится выбирать: либо предприятие увеличивает продажи за счет активного продвижения, либо за счет повышения качества обслуживания, либо сокращает расходы за счет инвестиций в новое оборудование. Фактически финансовые планы компании являются воплощением ее стратегии. Поэтому эксперты говорят о тесной связи бюджетирования со стратегией компании. Но стратегию нельзя выразить принципом «бери больше - кидай дальше», поэтому и делегирование финансовой ответственности требует специальной технологии вместо общепринятого «сокращать расходы, увеличивать доходы» [1].

Акционеры, вкладывая деньги в бизнес, рассчитывают на наибольшую доходность вложенного капитала. Для этого компании необходимо таким образом распорядиться инвестициями внутри себя, чтобы получить максимальную отдачу. Соответственно, нужно выделить наиболее привлекательные направления бизнеса, вложить средства в их развитие и получить максимальную прибыль от вложения. Для увеличения прибыли, в свою очередь, необходимо учитывать разрыв между доходами и расходами. В теории схема очень простая и понятная. На практике остро встает вопрос ответственности. Кто-то должен все это спланировать, осуществить, проконтролировать и проанализировать отклонения.

Суть применения бюджетного управления выглядит следующим образом.

Некое лицо (или подразделение в лице своего руководителя), имеющее полномочия вкладывать деньги в развитие бизнеса, отвечает перед акционерами за доходность капитала. Это - центр инвестиций.

Распределяя финансовый ресурс по направлениям бизнеса, центр инвестиций ориентируется на плановые показатели прибыльности данных направлений. Перед центром инвестиций за достижение этих показателей отвечают те, кто влияет на эти показатели (например, руководители направлений бизнеса), называемые центрами прибыли.

Для достижения запланированных показателей прибыльности требуется обеспечить необходимый уровень доходов и расходов. Ответственность за доходы и расходы центр прибыли делегирует далее - тем людям, которые к этим доходам и расходам имеют непосредственное отношение. Таким образом, появляются центры доходов и центры затрат.

Центр доходов (так же как и центр затрат) может делегировать свою финансовую ответственность вниз (например, коммерческий директор, отвечающий за выполнение плана продаж компании, может частями делегировать его руководителям отделов продаж).

Таким образом, получается, что за выполнение обязательств перед акционерами отвечает не только топ-менеджмент компании, но и каждый руководитель в рамках своего так называемого центра ответственности. Именно в этом и состоит ключевое отличие бюджетирования от финансового планирования, в рамках которого не происходит делегирование финансовой ответственности.

Для того чтобы передать вниз ответственность и полномочия, необходимы документы (бюджеты), в которых будет отражено все то, за что подразделение (центр ответственности) будет отвечать. Однако для того чтобы бюджеты отделов собрались в бюджеты департаментов, а те, в свою очередь, собрались в бюджеты предприятия (бюджет баланса, бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов), необходима методика, которая, как правило, уникальна для каждого предприятия и разрабатывается вместе с самой системой бюджетов. В соответствии с этой методикой и определяется, какие статьи должны быть в бюджете каждого центра ответственности, чтобы в итоге на основании всех бюджетов можно было получить бюджет предприятия. Таким образом, бюджетное управление - это делегирование финансовой ответственности с помощью системы бюджетов.

Акцент на финансовой ответственности сделан в связи с тем, что очень часто можно встретить подходы, где бюджетирование (бюджетное управление) рассматривается как способ финансового планирования и контроля. Действительно, бюджетирование основано на финансовых планах (бюджетах) и не возможно без них, однако обратное неверно - для того чтобы составить финансовый план предприятия, вовсе не обязательно делегировать финансовую ответственность кому-либо за что-либо. Можно пойти более простым способом - финансовая служба самостоятельно составит прогноз, который, вполне вероятно, окажется даже точнее бюджетов компаний, собранных из бюджетов подразделений. Только этот прогноз не станет руководством к действию для всей компании. Подразделения не разделят в полной мере ответственность за его

исполнение. Поэтому основной задачей этой технологии мы видим именно делегирование ответственности, а все остальные преимущества, которые получает компания от бюджетирования, будем считать просто эффектами от внедрения.

Таким образом, технология бюджетного управления состоит из двух частей (Рис. 1):

- делегирования финансовой ответственности;
- финансового планирования.

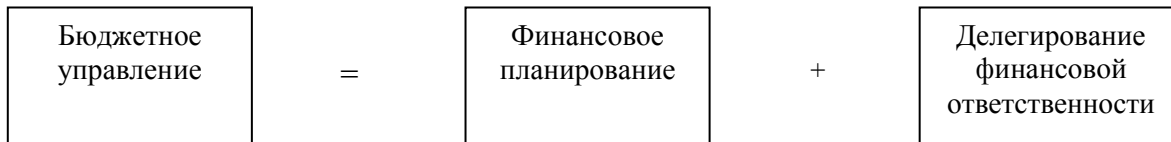


Рис. 1. Технология бюджетного управления

Система бюджетов предприятия ЛПК должна не только быть пригодна для делегирования ответственности, но и отражать последовательность формирования финансовых результатов. Вследствие такой «двойственности» полноценное внедрение бюджетного управления на предприятии - достаточно сложная задача. И специалисты по бюджетному управлению на предприятиях должны в равной степени обладать знаниями в обеих областях: и в области финансов, и в области менеджмента.

Применение специализированных программных решений дает предприятию возможность оперативного контроля информации, сопоставления плана и факта в едином формате, многомерного анализа финансовой информации, сценарного планирования и т.д.

Одним из первоначальных этапов постановки системы бюджетного управления на предприятии ЛПК является определение состава и иерархии центров финансовой ответственности (ЦФО). Каждый ЦФО представляет собой сегмент внутри предприятия (структурное подразделение, группу подразделений или бизнес), отвечающий за достижение определенных финансовых показателей, которые подчинены финансовым целям предприятия. Во главе ЦФО находится лицо, наделенное обязанностями, полномочиями и ресурсами, которые необходимы центру ответственности для достижения своих показателей.

Список всех ЦФО предприятия представляет собой его финансовую структуру. Формирование финансовой структуры на предприятии может проводиться, как минимум, двумя способами.

При первом способе за основу принимается уже существующая на предприятии организационная структура. В этом случае каждое подразделение представляет собой ЦФО, а ответственными за достижение финансовых показателей в рамках системы бюджетного управления являются руководители соответствующих подразделений.

Во втором случае за основу принимается процессная модель предприятия. Дело в том, что классический подход к бюджетному управлению предполагает, что бюджетироваются именно процессы, или если быть точнее - выходы процессов, представляющие собой движение финансовых или материальных потоков. Для предприятий с линейно-функциональной организационной структурой (каких, безусловно, сегодня большинство) это означает, что сложившуюся организационную структуру приходится полностью реформировать (включая переподчинение отделов и должностных лиц) с целью приближения к процессной модели предприятия. Подобное реформирование несет в себе немалые риски, и потому предприятия не слишком часто прибегают к такому варианту. Исключение составляют только проектно-ориентированные компании, чья организационная структура изначально отлична от линейно-функциональной.

Кроме вышеописанных вариантов существует еще третий вариант - принятие за основу организационной структуры с некоторой ее модификацией для получения структуры финансовой. Например, несколько структурных подразделений могут быть объединены в один ЦФО (если все они выполняют свои действия в рамках одного и того же процесса), или же внутри одного структурного подразделения может быть определено несколько центров финансовой ответственности (если подразделение является владельцем нескольких процессов одновременно).

В зависимости от того, какие функциональные действия выполняет тот или иной ЦФО в рамках всего предприятия, различают несколько типов центров финансовой ответственности:

- центры прибыли;
- центры инвестиций;
- центры затрат;
- центры маржинальной прибыли;
- центры нормативных затрат;
- центры управленческих затрат;
- центры дохода;
- венчур-центры.

От вида ЦФО зависят цели и показатели его деятельности, а также мотивация руководителя ЦФО.

Центры затрат (ЦЗ) - это сегменты предприятия, которые для выполнения своих основных функций потребляют различные ресурсы, являющиеся затратами предприятия. Сами центры затрат не принимают

непосредственного участия в получении доходов предприятия. В качестве ЦЗ могут выступать производственные подразделения и различные обеспечивающие службы (бухгалтерия, служба персонала, административно-хозяйственные отделы). Центры затрат отвечают только за производственные затраты в своей деятельности. При этом основной задачей центра управленческих затрат является обеспечение наилучшего качества услуг в рамках выделенного бюджета. Например, задачей службы персонала может являться поиск наилучших кадров, обладающих требуемыми для предприятия навыками, а основной задачей центра нормативных затрат - соблюдение установленного нормативного (планового) уровня затрат, связанных с выпуском продукции. Центрами нормативных затрат обычно являются производственные подразделения (цеха).

Центры дохода (ЦД) - это сегменты предприятия, которые за счет своей деятельности непосредственно формируют доходы предприятия. Типичным примером ЦД может являться служба сбыта (отдел сбыта, коммерческая дирекция). Центры дохода отвечают за максимизацию доходов (выручки) предприятия. Следует отметить, что ЦД также могут нести и определенные затраты. В случае, если величина таких затрат никак не связана с уровнем приносимого дохода (например фиксированная сумма аренды помещения), то ЦД учитывает эти затраты (то есть является одновременно и центром финансового учета - ЦФУ), но не управляет ими. Управление такими затратами осуществляет вышестоящее подразделение. В случае же, когда затраты непосредственно порождаются центром дохода (например, суммы комиссионных с продаж, выплачиваемые посредникам), то ЦД обязан не только учитывать такие затраты, но и управлять ими. Однако, несмотря на это, он все равно остается центром дохода, в соответствии со своим основным функциональным предназначением.

Центры маржинальной прибыли (ЦМП) имеют место в тех случаях, когда на предприятии выделяются сегменты, осуществляющие более сложные виды деятельности - не один только сбыт (как центры дохода), и не одно только производство (как центры нормативных затрат). Такие сегменты на предприятиях обычно соответствуют бизнес-направлениям, и каждый ЦМП отвечает за финансовую эффективность своего направления. Эффективность измеряется как величина разницы между выручкой (доходом) и переменными издержками по направлению. Эта разница и называется маржинальной прибылью.

Очевидно, что в случае появления в финансовой структуре ЦМП, в структуре должны присутствовать также и центры затрат (хотя бы один). Их назначение в данном случае - отвечать за те затраты, которые не могут быть отнесены напрямую ни к какому из бизнес-направлений предприятия.

Центры прибыли (ЦП) - это ЦФО более высокого уровня иерархии, чем ЦЗ, ЦД и ЦМП. Это означает, что в состав центра прибыли могут входить несколько центров затрат, дохода, а также маржинальной прибыли, или даже других центров прибыли более низкого уровня. Центр прибыли контролирует как доходную, так и расходную часть бюджета предприятия, у этого центра ответственности существенно расширены полномочия - он имеет право варьировать затраты и цены реализации продукции с целью максимизации прибыли от операционной деятельности. Иными словами, ЦП отвечает за сумму принесенной прибыли, и финансовая эффективность работы ЦП определяется, исходя из значений этого показателя. Кроме того, в отличие от других перечисленных выше ЦФО, центр прибыли является ответственным также и за движение денежных средств по всей операционной деятельности предприятия.

В общем случае критерии отнесения того или иного сегмента предприятия к центру прибыли могут быть следующими:

- способность сегмента самостоятельно работать на рынке - обеспечивать продвижение своей продукции и ее реализацию потребителям;
- возможность (наличие полномочий и ресурсов) для управления всеми своими доходами и расходами, а также движением денежных средств, полученных от реализации продукции;
- относительная обособленность (территориальная и/или продуктовая) от других сегментов предприятия;
- существенные (в рамках предприятия в целом) объемы производства и реализации продукции.

Из перечисленных критериев видно, что при выделении центров прибыли речь чаще всего идет об уровне отдельных компаний в составе холдинга.

Более высоким уровнем полномочий и финансовой ответственности отличаются только центры инвестиций, которые имеют право управлять не только оборотным капиталом и отвечать за уровень прибыли, но также и управлять внеоборотными активами (основными средствами, инвестиционной собственностью и нематериальными активами), отвечая при этом за показатель *ROI* (рентабельность всего инвестированного в предприятие капитала).

Центры инвестиций, например, имеют право принимать решения о замене оборудования предприятия, строительстве нового завода, приобретении земельных угодий или даже о покупке и продаже бизнесов. Центр инвестиций, отвечая за рентабельность всех активов предприятия, является самым верхним уровнем финансовой структуры.

Венчур-центры являются несколько обособленным типом ЦФО, поскольку на практике используются не так часто, как остальные перечисленные выше типы. Венчур-центры организуются тогда, когда предприятие прорабатывает какую-либо новую идею (например, открытие нового бизнес-направления), которая на первоначальном этапе явно не принесет предприятию доходов, но в дальнейшем может их принести. Поэтому на этапе проработки бизнес-идеи венчур-центр по сути своей является центром затрат, а после того, как идея будет удачно реализована и выведена на коммерческую основу, венчур-центр становится центром прибыли или центром инвестиций. Венчур-центры как центры финансовой ответственности целесообразно выделять под внутренние проекты предприятия, связанные с развитием его бизнеса.

От выбранной финансовой структуры предприятия в дальнейшем зависит, какие виды бюджетов будут использоваться, каков будет регламент их подготовки, утверждения, исполнения и контроля, а также - какие бюджетные показатели будут применяться для оценки деятельности отдельных сегментов предприятия.

Список литературы

1. Клецова О. Ю. Бюджетирование в «1С:Предприятие 8». Информационные технологии бюджетного управления. М.: 1С-Публишинг; СПб.: Питер, 2007. 240 с.
2. Попов В. Н., Касьянов В. С., Савченко И. П. Системный анализ в менеджменте. М.: КноРус, 2007. 498 с.
3. Тысленко А. Г. Бизнес-системы: теория и практика. М.: Альфа-пресс, 2008. 564 с.

УДК 159.922.4

Психологические науки

В статье приводятся результаты исследования зависимости субъективного благополучия личности от ценностных ориентаций в двух этнических выборках: группе русских и немцев Поволжья. Автором установлена зависимость уровня субъективного благополучия от ценностных ориентаций и этнопсихологических особенностей. Исследован уровень «ценности» и «доступности» в этнических группах.

Ключевые слова и фразы: субъективное благополучие; ценности; личность; этнопсихологические характеристики.

Милена Александровна Кленова, к. психол. н.

Кафедра психологии образования

Саратовский государственный университет

milena_d@bk.ru

ЦЕННОСТНАЯ ДЕТЕРМИНАЦИЯ СУБЪЕКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ В РАЗНЫХ ЭТНИЧЕСКИХ ГРУППАХ[©]

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта «Этнопсихологические детерминанты взаимосвязи социальной активности и субъективного благополучия личности» (грант № 11-06-00026 а).

Субъективное благополучие личности является интегральным социально-психологическим образованием, определяемым через систему представлений личности о себе, своих отношениях, своей жизни и т.п. [2]. В нашем исследовании предпринята попытка установления ценностной детерминации субъективного благополучия в разных этнических группах.

В качестве главного инструментария сбора эмпирического материала исследования были выбраны: методика М. В. Соколовой «Шкала субъективного благополучия», а также методика Е. Б. Фанталовой «Уровень соотношения “ценности” и “доступности” в различных жизненных сферах».

Выборка исследования составила 80 человек, из них 40 - русские, жители г. Саратова, и 40 человек - немцы Поволжья, жители Волгоградской области.

Приведем некоторые результаты исследования субъективного благополучия в группах немцев и русских. Показатели субъективного благополучия немцев оказываются несколько выше показателей в группе русских ($t=2,239^{**1}$ для общего показателя субъективного благополучия). Исходя из полученных данных, можно предположить, что у немцев субъективное благополучие в большей степени связано с удовлетворенностью своей работой, повседневной деятельностью ($t=1,939^*$), кроме того, в самоидентификации немцы, в отличие от русских, указывают свое отношение к работе, называя себя «тружениками». В ранее проведенных исследованиях было установлено, что лица, характеризующие высоко свою способность ставить цели и добиваться результатов, обнаруживают более высокий уровень субъективного благополучия [Там же]. Полученные результаты можно соотнести с этнопсихологическими особенностями немцев, предлагаемых В. Г. Крысько, который характеризует представителей данной этнической группы как трудолюбивых, настойчивых, способных добиваться поставленной цели и пр. [1]. Тем не менее, мы не должны забывать о том, что в исследовании принимали участие немцы, большинство из которых с рождения проживает в России. Своеобразная интеграция среды проживания и национальных особенностей позволяет говорить о так называемых «русских немцах». Именно поэтому, в составляющих субъективного благополучия для немцев Поволжья оказываются значимыми, наряду с русскими, такие компоненты как чувствительность, значимость

© Кленова М. А., 2012

¹ Приняты следующие обозначения уровня значимости: *) 0,01; **) 0,05; ***) 0,001.