

Шутов Д. А.

*аспирант, ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «МЭИ», филиал (г. Смоленск)
e-mail: daria-smolensk@mail.ru*

Анализ путей совершенствования финансовой системы алмазообрабатывающего предприятия

В статье представлен анализ методик совершенствования финансовой системы алмазообрабатывающего предприятия, а также была предложена матрица определения типа системы бюджетирования.

Ключевые слова: *алмазообрабатывающее предприятие, финансовая система, система контроллинга, система бюджетирования.*

Shutov D. A.

postgraduate student, Department of Management and Information Technology in the economy, Smolensk branch of MEI

Analysis of ways of improvement of the diamond lapidary enterprise financial system

The analysis of methods of improving the financial system of diamond lapidary enterprise has been done, as well as the matrix definition of the type of system of budgeting has been proposed.

Keywords: *the diamond lapidary enterprise, financial system, controlling system, budgeting system.*

В мировом алмазно-бриллиантовом рынке Россия занимает одну из ведущих позиций. Однако, наблюдается существенный разрыв между объемами добычи и продажи алмазов и объемами огранки алмазов в бриллианты, а так же производством ювелирных изделий. Подобная структура алмазного трубопровода России влечет за собой высокий потенциал развития алмазообрабатывающей отрасли¹.

Для правильного использования данного потенциала актуальным становится вопрос о реорганизации финансовых структур алмазообрабатывающих предприятий, а также путях совершенствования системы бюджетирования.

¹ Гимаров В.А., Дли М.И., Круглов В.В. Задачи распознавания нестационарных образов // Известия Российской академии наук. Теория и системы управления. – 2004. – № 3. – С. 92–96.

На данный момент существуют несколько основных теоретических путей совершенствования системы бюджетирования для промышленного предприятия². Среди таковых можно отметить следующие³.

1. Осуществить модернизацию существующей системы бюджетирования без изменения её сущности путём внедрения системы контроллинга.

2. Произвести реконструкцию системы бюджетирования путём внедрения реального процесса встречного планирования и системы контроллинга.

3. Произвести реконструкцию системы бюджетирования путём внедрения центров финансовой ответственности и системы контроллинга.

Далее рассмотрим возможные достоинства и недостатки каждого из вариантов.

1. Модернизация существующей системы бюджетирования без изменения её сущности путём внедрения системы контроллинга. Сущность данного предложения состоит в том, что бы дать руководству на уровне принятия решений информационно-консультационный орган, который должен будет повысить качество принимаемых управленческих решений, дать возможности руководству отслеживать реальную ситуацию на местах, а соответственно, принимать решения максимально отвечающие современной ситуации. Плюсом данного подхода является относительно невысокие затраты, скорость реализации, простота. Недостатком является то, что решение не дает возможность вовлечь низший уровень управленцев в процесс планирования и повысить мотивацию. Кроме того, представляется довольно сложным найти независимых, «внесистемных» и компетентных консультантов в данной сфере.

2. Реконструкция системы бюджетирования путём внедрения реального процесса встречного планирования и системы контроллинга. Сущность данного подхода заключается в предоставлении нижнему уровню управления полномочий по осуществлению планирования некоторых видов операций и внедрения системы контроллинга, которая должна стать консультационным органом высшего руководства. Достоинством данной системы является относительно небольшие затраты. Кроме того, она позволит включить в процесс планирования

² Дли М.И., Какатунова Т.В. О перспективах создания технопарковых структур сетевого типа // Инновации. – 2008. – № 2. – С. 118–120.

³ Методика «Разработка системы бюджетного управления» // Сайт «Business Studio» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.businessstudio.ru/files/metodika_razrabotka_sistemy_byudjetnogo_upravleniya.doc.

рядовых управленцев, повысив тем самым качество данного процесса. Недостатками является то, что высока вероятность формального отношения к процессу планирования и скатыванию данной системы к первому варианту. Причиной тому может быть то, что в руках низшего уровня управления по-прежнему отсутствуют реальные рычаги управления, а их функции в основном административные.

3. Реконструкция системы бюджетирования путём внедрения центров финансовой ответственности и системы контроллинга. Сущность предложения в преобразовании финансовой структуры и выделении центров финансовой ответственности, внутри которых на основании рекомендаций вышестоящих подразделений осуществляется финансовое планирование, при этом решаются и хозяйственные вопросы. Для координации процесса и консультирования высшего руководства представляется необходимым внедрение системы контроллинга. Недостатки предложения: сложность внедрения, необходимость подготовки управленцев. Достоинства: выход системы планирования и мотивирования на принципиально иной уровень эффективности. Таким образом, представляется необходимым реализация именно третьего варианта.

Процесс разработки системы бюджетирования на основании анализа различных источников включает в себя ряд этапов.

1. Разработка финансовой структуры субъекта хозяйственной деятельности. На первом этапе составляется иерархия центров финансовой ответственности. Основой для создания финансовой структуры является организационная структура компании, которая лишь в отдельных случаях корректируется в соответствии с тем или иными факторами. Данный этап, как правило, включает в себя ряд подэтапов:

- 1.1) анализ организационной структуры предприятия;
- 1.2) выделение центров финансовой ответственности.
- 1.3) определение типа ЦФУ (ЦП или ЦЗ).

2. Разработка бюджетной структуры.

3. Разработка регламентов бюджетной структуры. Разработка регламентов бюджетного управления выражается в создании 3-х документов: Регламент бюджетного планирования, Регламент исполнения бюджетов и Регламент финансово-экономического анализа. Каждый регламент формализует этапы выполнения тех или иных действий в рамках бюджетного управления, сроки, ответственных, а также форматы исходных и конечных документов.

Тем не менее, данный традиционный алгоритм имеет и недостатки. Основным из них является то, что выделение центров финансовой

ответственности основывается исключительно на основании анализа организационной структуры, что в свою очередь не всегда оправдано.

Разработка финансовой структуры алмазообрабатывающего предприятия должна основываться в первую очередь на основании анализа факторов внутренней и внешней среды функционирования, а сама финансовая структура должна обладать определённой гибкостью, чтобы подстраиваться под изменения тех или иных факторов.

С целью формализации процесса выбора типа финансовой структуры алмазообрабатывающего предприятия, учитывающего его специфику, целесообразно ввести матрицу типов финансовой структуры. Её сущность состоит в выборе одного из базовых типов финансовой структуры на основании определения уровня сложности внешней и внутренней среды⁴.

Уровень сложности внешнего окружения определяется на основании анализа различных факторов внешней среды, которым присваивается значение сложности в интервале от -4 до 4 (знак определяется в зависимости от их влияния на конечный интегральный показатель). Соответственно, общий интегральный показатель сложности внешней среды принимает значение от -16 до $+16$ и определяется как сумма показателей сложности отдельных факторов. При этом в интервале от -16 до 0 внешняя среда обладает незначительной сложностью; от 0 до $+16$ внешняя среда оценивается как обладающая высокой сложностью. Далее рассмотрим специфику влияния отдельных факторов; из всего возможного многообразия целесообразно выделить три наиболее значительных.

1. Динамичность макроокружения. В случае высокой динамичности макроокружения от системы бюджетирования и финансовой структуры требуется более быстрое реагирование на изменяющиеся условия, что требует большей централизации всей системы. Соответственно фактор оказывает отрицательное влияние на сложность финансовой структуры. Оценка данного фактора лежит в пределах от -4 до $+4$.

2. Специфика клиентского портфеля. В зависимости от клиентского портфеля оценка фактора может принимать значение от -6 до $+6$. Положительное значение достигается, если клиентский портфель требует персонального подхода к отдельным клиентам, огранка бриллиантов конкретных характеристик для конкретного заказчика.

⁴ Шутов Д.А., Шутова Д.Ю. Матрица определения типа системы бюджетирования // Новые материалы, оборудование и технологии в промышленности: Сб. трудов Междунар. науч.-техн. конф. молодых ученых – Могилев: Белорусско-российский университет, 2014.

3. Интенсивность конкуренции в отрасли. Аналогично, при высокой интенсивности конкуренции в отрасли достигается положительная оценка значения данного фактора⁵. Оценка принимает значение в интервале от -6 до +6.

Далее рассмотрим усложнение финансовой структуры внутренней средой организации. Показатель данной характеристики принимает значение от -16 до +16. На него влияют следующие факторы.

1. Наличие отлаженных коммуникаций между подразделениями, глубина проникновения информационных технологий обмена данными. Рост степени отлаженности коммуникаций уменьшает оценку данного фактора. Оценка принимает значение от -6 до +6.

2. Компетентность управленцев в сфере финансового планирования. Рост компетентности увеличивает оценку благоприятности данного фактора для усложнения финансовой структуры. Оценка принимает значение от -6 до +6.

3. Корпоративная культура. Корпоративные культуры, в которых велика централизация полномочий, оказывают положительное влияние на формирование централизованных финансовых структур. Оценка фактора принимает значение от -4 до +4.

Матрица определения типа системы бюджетирования представлена на рисунке 1.

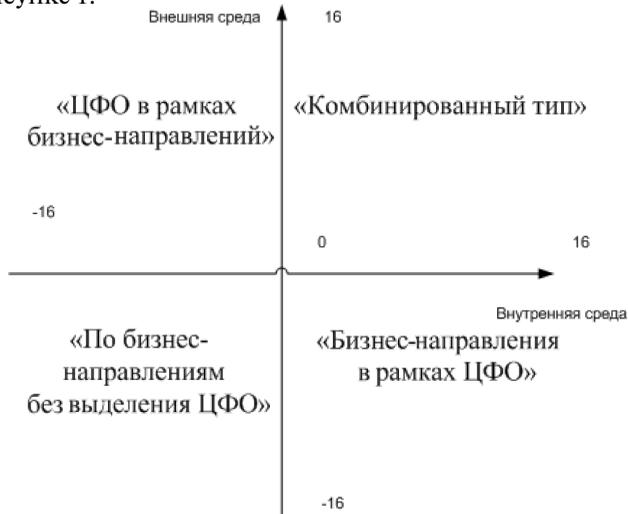


Рисунок 1. Матрица определения типа системы бюджетирования

⁵ Михайлов С.А., Дли М.И., Балябина А.А. Виды региональных стратегий энергосбережения // Интеграл. – 2008. – № 4. – С. 76–78.

Путём расчёта координат, являющихся отражением сложности внешней и внутренней среды определяется, наиболее подходящий тип системы бюджетирования для алмазообрабатывающего предприятия.

Используемые источники

1. Гимаров В.А., Дли М.И., Круглов В.В. Задачи распознавания нестационарных образов // Известия Российской академии наук. Теория и системы управления. – 2004. – № 3. – С. 92–96.
2. Дли М.И., Какатунова Т.В. О перспективах создания технопарковых структур сетевого типа // Инновации. – 2008. – № 2. – С. 118–120.
3. Методика «Разработка системы бюджетного управления» // Сайт «Business Studio» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.businessstudio.ru/files/metodika_razrabotka_sistemy_byudjetnogo_upravleniya.doc.
4. Шутов Д.А., Шутова Д.Ю. Матрица определения типа системы бюджетирования // Новые материалы, оборудование и технологии в промышленности: Сб. трудов Междунар. науч.-техн. конф. молодых ученых. – Могилев: Белорусско-российский университет, 2014.
5. Михайлов С.А., Дли М.И., Балябина А.А. Виды региональных стратегий энергосбережения // Интеграл. – 2008. – № 4. – С. 76–78.