

довательские институты стараются удерживать мировые позиции. Ответственность за стабильное финансирование промышленности лежит на производстве.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что концепция устойчивого развития и размещения лесной промышленности основывается на комплексном подходе, учитывающем все существенные факторы. Эффективное размещение и развитие предприятий лесной промышленности достигается при

гармоничном сочетании и взаимодействии всех вышеприведенных элементов.

Библиографический список

1. Моисеев, А.Н. Методы рыночной оценки спроса и предложения на лес и лесопродукты на долгосрочную перспективу за рубежом / А.Н. Моисеев // Лесной экономический вестник. – 2008. – № 4(58).
2. Бурдин, Н.А. Цели и задачи Стратегии развития лесного сектора Российской Федерации / Н.А. Бурдин // Лесной экономический вестник. – 2008. – № 4(58).

ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕХАНИЗМОВ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

М.А. МЕНЬШИКОВА, *проф. каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита предприятий МГУЛ, д-р. экон. наук*

menshikova@mgul.ac.ru

В последние годы лесной сектор испытал на себе негативное влияние глобального экономического кризиса. Значительное снижение объемов выпуска продукции произошло в четвертом квартале 2008 г. (83,6 %) и в первом квартале 2009 г. (71,1 %). Многие предприятия приостановили производственную деятельность из-за снижения спроса на внутреннем и внешнем рынке, падения цен на продукцию, роста тарифов естественных монополий. Доля убыточных предприятий составила более 54 %.

Предприятия лесного сектора довольно часто имеют сезонный характер производства, особенности в обеспечении сырьем и материалами, в определении объемов незавершенного производства, в формировании себестоимости производства и обращения, в определении получаемого размера прибыли. Информационная база хозяйственных операций в лесопробающей промышленности имеет отличия от информационной базы других отраслей.

Резкий спад экономики, отраслевые особенности вызывают повышенное внимание ученых и практиков к совершенствованию процесса управления.

Необходимая адаптация к внешним условиям, анализ альтернативных вариантов развития и выработка механизмов их реализации во многом должны базироваться на опера-

тивной информации. Такая информация может быть получена при современной, эффективной системе оперативного учета и контроля, позволяющей своевременно исследовать и анализировать тенденции развития, использования внутренних ресурсов, процессов производства и потенциальных возможностей.

Получение руководителями структурных подразделений необходимой достоверной информации имеет решающее значение для оценки текущей производственной деятельности и принятия обоснованных мер по своевременной корректировке. В современных условиях оперативный, текущий контроль как неотъемлемая составная часть механизма управления претерпевает серьезные изменения, связанные непосредственно с изменением его роли и содержания в системе управления.

Оперативный учет и текущий контроль в непосредственной связи с другими основными функциями управления образуют механизм, посредством которого должны вырабатываться и приниматься управленческие решения по обеспечению эффективного использования ресурсов, развития производства и всей хозяйственной деятельности лесопромышленных предприятий. Сложившаяся организация и методология оперативного управления не отвечают современным требованиям.

Рекомендуемый перечень экономических показателей, используемых для оперативного контроля лесопромышленного производства

Структурное подразделение	Наименование показателя	Единицы измерения
Лесопромышленное предприятие	объем производства продукции	тыс. руб.
	объем производства продукции по видам	шт., м, м ² , м ³ , тн
	численность работающих	кол-во чел.
	фонд оплаты труда работающих	тыс. руб.
	себестоимость продукции	тыс. руб.
Структурное подразделение (цех, отдел)	объем производства продукции по видам работ	тыс. руб., чел.-ч, чел.-дн.
	численность работающих	кол-во чел.
	фонд оплаты работающих	тыс. руб.
	затраты на производство продукции	тыс. руб.
Участок (бригада)	объем производства продукции по видам работ	шт., м, м ² , м ³ , тн
	численность работающих	кол-во чел.
	среднедневная (среднечасовая) выработка рабочего	шт., м, м ² , м ³ , чел.-ч, чел.-дн.
	затраты на производство продукции	тыс.руб.
Рабочее место	объем производства продукции по видам	шт., м, м ² , м ³ , тн
	среднедневная (среднечасовая) выработка рабочего	шт., м, м ² , м ³ , чел.-ч, чел.-дн.
	затраты на производство продукции	шт., м, м ² , м ³

Заинтересованность лесопромышленных предприятий в оптимизации затрат и выпуске качественной конкурентоспособной лесопродукции может быть достигнута с внедрением в хозяйственную практику более совершенной системы оперативного учета и текущего контроля.

Эффективное управление деятельностью предприятия лесного бизнеса невозможно без рационального использования лесных ресурсов. Необходима информация о наличии и движении различных видов имущества, капитала и обязательств экономического субъекта.

Организация оперативного учета тесно связана с функциями оперативного, текущего контроля, анализа, регулирования производственных заданий и реализации управленческих решений. Однако они являются производными и не могут осуществляться самостоятельно без информации оперативного учета.

Методология бухгалтерского учета недостаточно приспособлена к оперативному моделированию хозяйственных процессов на лесопромышленных предприятиях.

Текущий контроль проводится в целях установления качества исполнения принятого решения, предупреждения возможных нару-

шений и ошибок, своевременного выявления отклонений от плановых показателей, поставленных задач и установленных сроков.

Процесс контроля включает четыре стадии: установление ожидаемых результатов, сбор данных о фактических результатах, сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения, разработку и реализацию управленческих действий.

Необходимо согласиться с рядом ученых, которые считают, что для оперативного контроля целесообразно использовать не фактические, а прогнозируемые показатели. Вероятность наступления событий необходимо предсказать и на этой основе выполнить корректирующие действия, которые помогут привести будущие фактические результаты к желаемым.

Возможность прогнозирования фактических результатов основана, как правило, на нахождении одного или нескольких показателей, которые заранее свидетельствуют о возможных неблагоприятных событиях.

При определении состава показателей, используемых для оценки функционирования объекта управления, должно учитываться совокупное влияние конкретных условий, характеризующих как объект, так и субъект управления (табл. 1).

Оперативный, текущий контроль целесообразно проводить по следующим этапам:

- 1) сравнение фактических значений показателей с запланированным уровнем;
- 2) определение значимости (существенности) отклонений в случае их возникновения;
- 3) определение причин и виновников отклонений, установление причинно-следственных связей
- 4) подготовка аналитической информации для менеджеров функциональных подразделений.

Эффективность информационного обеспечения оперативного контроля становится выше в условиях использования бюджетирования и учета по центрам ответственности.

Для организации бюджетирования необходимо создание финансовой структуры управления лесопромышленным предприятием по центрам ответственности и распределение ответственности за показатели, формирующие бюджетные статьи.

Организационная модель бюджетирования и его эффективного функционирования на предприятии включает:

- разработку структуры генерального бюджета предприятия;
- разработку финансовой структуры управления;
- разработку бюджетной политики;
- разработку положений и регламентов бюджетирования;
- закрепление ответственности за бюджетами и их статьями.

Структура генерального бюджета предприятия включает в себя систему финансовых и операционных бюджетов.

Операционные бюджеты лесопромышленных предприятий должны включать следующие блоки:

- бюджет закупок;
- бюджет материально-производственных запасов;
- бюджет производства;
- бюджет продаж и т.д.

Такая информация используется для оперативного управления деятельностью подразделений лесопромышленного пред-

приятия: производства, логистики, снабжения, продаж.

В ходе оперативного контроля, выполняемого с целью принятия управленческого решения, рекомендуется выполнять оценку качества работы центра ответственности с помощью показателей результативности и эффективности.

Под результативностью понимается степень достижения центром ответственности поставленной цели, насколько эти результаты соответствуют целям всего предприятия. Под эффективностью понимается выполнение заданного объема работ при минимальном использовании производственных ресурсов либо максимальное выполнение объема работ при заданном размере ресурсов.

При выборе критериев оценки деятельности центров ответственности следует избегать использования одного критерия, отражающего одну из целей предприятия, а также критериев, не соответствующих интересам предприятия в целом. Различают финансовые и нефинансовые критерии оценки деятельности центров ответственности.

На практике наиболее часто используют следующие финансовые показатели:

- доход бизнес-единицы (прибыль);
- рентабельность активов (прибыль на инвестиции);
- остаточный доход;
- экономическую добавленную стоимость (управляемая прибыль).

Доход бизнес-единицы определяется как разность между полученной выручкой и понесенными ею издержками.

Рентабельность активов, или доходность инвестиций, рассчитывается как отношение дохода к инвестициям. Этот показатель отражает эффективность использования средств, инвестированных в активы подразделения. При использовании данного показателя следует помнить, что, являясь относительным показателем, он не позволяет оценить важность существования отдельной бизнес-единицы для предприятия.

Остаточный доход – это доход, производимый подразделением сверх минимально необходимой нормы прибыли, устанавливаемой администрацией предприятия.

Отчетность центров затрат различных уровней управления на мебельном предприятии

Показатели	Текущий период			Нарастающим итогом с начала года		
	По смете	Фактически	Отклонение	По смете	Фактически	Отклонение
Отчет бригадиру бригады № 1						
Основные материалы						
Затраты на оплату труда						
Вспомогательные материалы						
Энергия на технологические цели						
Прочее						
Итого по бригаде № 1						
Отчет начальнику производственного цеха						
Бригада № 1						
Бригада № 2,3,4 и т.д.						
Итого по бригадам						
Общехозяйственные расходы:						
– зарплата мастера цеха с начислениями						
– амортизация оборудования цеха						
– электроэнергия на освещение						
– уборка помещений цеха						
Итого по бригадам (с учетом общехозяйственных расходов)						
Отчет менеджеру предприятия						
Заготовительный цех						
Сборочный цех мягкой мебели						
Сборочный цех корпусной мебели						
Отделочный цех						
Итого по цехам						
Общехозяйственные расходы						
– амортизация здания заводоуправления						
– отопление и освещение						
– зарплата администрации с начислениями						
Итого затраты предприятия						

Бизнес-единице следует принимать любые предлагаемые инвестиции, если ожидаемая от них прибыль превышает стоимость капитала. Остаточный доход определяется как разность между прибылью подразделения и активами подразделения, умноженными на норму прибыли. Такой показатель отражает вклад подразделения в общие результаты деятельности, показывает, какую прибыль приносит подразделение сверх минимальной прибыли, необходимой для осуществления данного объема инвестиций.

Экономическая добавленная стоимость может быть определена как разница между доходом, который предприятие заработало для держателей своих акций и облигаций, и дохо-

дом, который мог бы быть получен, если бы средства были инвестированы в другие организации при аналогичном уровне риска.

Экономическая добавленная стоимость определяется путем вычитания из экономической прибыли отчетного года прибыли прошлого года.

Для использования вышеуказанного показателя как критерия оценки деятельности сегментов необходимо сопоставить свои активы с конкретными бизнес-единицами и более широко использовать центры инвестиций в системе управленческого контроля.

Показатели, которые используются в расчетах критериев деятельности сегментов, должны быть контролируемы. С этой точки