

УДК 631.152:336.14

С.А. Скоропанов, заведующий сектором

Л.И. Куликович, С.А. Чаусов, научные сотрудники

Е.В. Гусаков, экономист

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

Повышение эффективности управления в кооперативно-интеграционных структурах путем внедрения системы бюджетирования

Аннотация. Проанализированы недостатки функционирующих моделей управления в агропромышленных организациях, рассмотрена необходимость совершенствования управления производством в кооперативно-интеграционных структурах, целесообразность внедрения в практику прогрессивных моделей управления, одной из которых является бюджетная (финансовая) модель внутреннего управления, включающая в себя новую технологию управления – систему бюджетирования.

Ключевые слова: кооперативно-интеграционные формирования, управление в интеграционных структурах, система бюджетирования.

Введение

Развитие кооперации и агропромышленной интеграции является одним из основных факторов, оказывающих существенное влияние на эффективность функционирования АПК страны, его организационно-экономическую устойчивость.

На эффективное функционирование кооперативно-интеграционных структур в АПК в рыночных условиях значительное влияние оказывает действующая система управления производством, которая требует дальнейшего совершенствования, создания новых организационных форм, внедрения современных управленческих технологий, выполнения новых функций менеджмента и т.д.

По нашему мнению, одно из направлений повышения эффективности управления в кооперативно-интеграционных структурах – это внедрение бюджетирования, как одной из современных технологий управления производством, влияющей на повышение эффективности управления материальными и финансовыми ресурсами и позволяющей оценить эффективность работы входящих в интеграционную структуру предприятий и направлений их деятельности.

Материалы и методы

Теоретической и методологической основой послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, а информационной базой –

производственно-экономические показатели сельскохозяйственных организаций и кооперативно-интеграционных формирований, являвшихся объектами научных исследований. В процессе исследований применялись следующие методы: абстрактно-логический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный и др.

Результаты исследований

Исследования показывают, что развитие финансово-хозяйственной деятельности организации во многом зависит от существующей модели внутреннего управления. Проведенный анализ ряда моделей управления в сельскохозяйственных организациях и кооперативно-интеграционных структурах позволил их определить как некий гибрид, сформировавшийся в условиях перехода от командно-административной системы управления к рыночной. Практически все исследованные модели управления характеризуются централизацией принятия управленческих решений, слабым уровнем развития функций планирования, контроля и анализа, без должной взаимоувязки конечных результатов хозяйствования с мотивацией работников. На практике часто встречаются отдельные элементы управления, характерные как для командно-административной системы управления, так и для рыночных условий хозяйствования.

В этой связи в сложившихся экономических условиях, когда собственника все больше интересуют финансовые результаты хозяйственной деятельности (прибыль, рентабельность, ликвидность, окупаемость инвестиций и т.п.), функционирующие модели управления производством требуют значительного совершенствования. Поэтому нами рассмотрена возможность внедрения в практику хозяйствования бюджетной (финансовой) модели внутреннего управления (системы бюджетирования), как системы управления производством, отвечающей условиям рыночной экономики.

Ключевым звеном бюджетной модели системы внутреннего управления является бюджетирование. Под бюджетированием учеными-экономистами понимается система внутреннего финансового управления организацией, в основе которой лежат планирование, учет и контроль доходов, расходов и формирующих их величин, характеризующих деятельность отдельных подразделений и организации в целом, путем составления бюджетов, контроля за их исполнением и анализа отклонений фактических показателей от бюджетных с целью своевременного принятия эффективных управленческих решений.

Системное изучение понятия "бюджетирование", приводимого различными учеными-экономистами, показало, что его следует рассматривать с трех позиций:

1. Как процесс трансформации планов деятельности организации в показатели доходов и расходов, платежей и поступлений, то есть в финансово-экономические показатели.

2. Как инструмент повышения ответственности руководителей за затраты на достижение поставленных целей и полученные результаты.

3. Как технологию информационно-аналитической поддержки управления, предназначенную для повышения экономической обоснованности принимаемых руководителем решений.

По нашему мнению, понятие "бюджетная (финансовая) модель системы управления" является более широким, чем термин "бюджетирование", и включает в себя систему мотивации, управленческий учет и другие элементы, сопутствующие эффективному функционированию системы бюджетирования.

Исследование элементов бюджетной модели системы внутреннего управления указывает на ее финансовую направленность. Сравнимая с традиционными моделями, можно отметить, что в бюджетной модели новым является то, что в ней объектами управления служат центры финансовой ответственности, в качестве элементов организации выступают финансовая и бюджетная структуры, бюджетное планирование, бюджетный контроль, а инструментом организации системы управления – управленческая бухгалтерия.

Нами предложена схема поэтапного внедрения бюджетной (финансовой) модели системы внутреннего управления в практику хозяйствования (рис. 1).

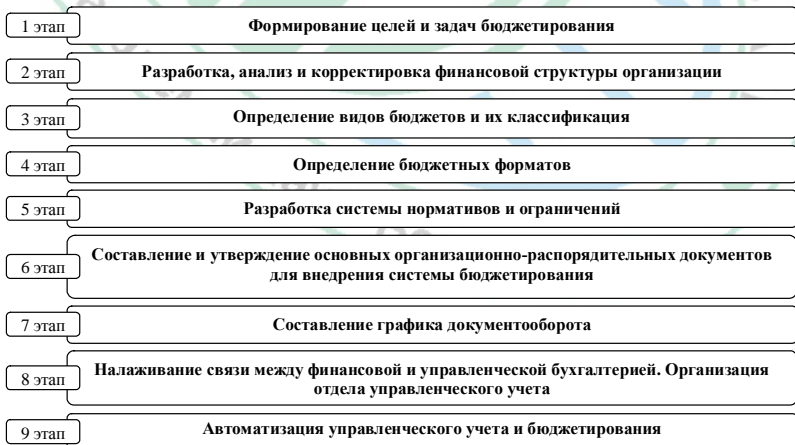


Рис. 1. Этапы внедрения бюджетной модели системы внутреннего управления

Рассмотрим несколько наиболее значимых этапов внедрения бюджетной модели внутреннего управления. На втором этапе – *"разработка, анализ и корректировка финансовой структуры"* на примере существующей организационной структуры управления ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" с учетом бизнес-процессов нами разработаны примерная финансовая структура организации (рис. 2) и положение о ее функционировании.

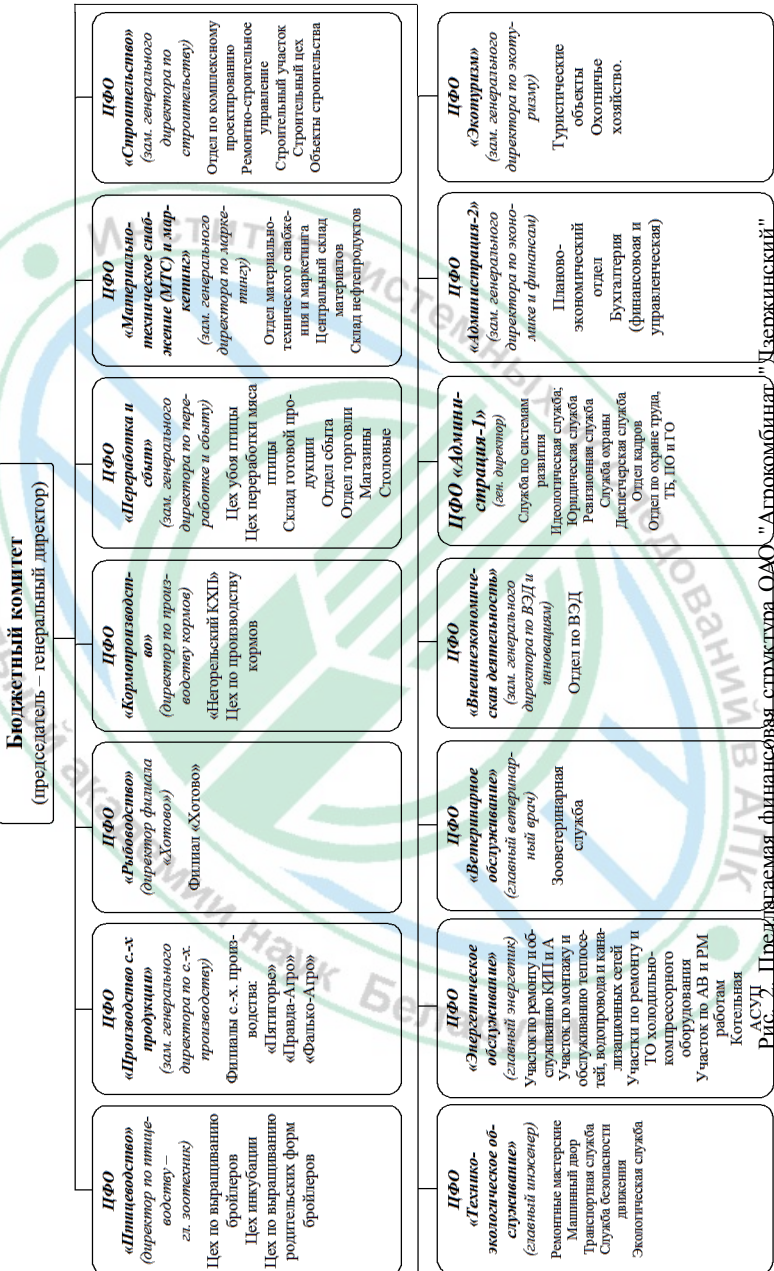
Объектами финансовой структуры являются бюджетный комитет и центры финансовой ответственности (ЦФО), где бюджетный комитет – это центральный орган управления при бюджетной системе управления организацией. Под ЦФО подразумевается структурное подразделение (группа подразделений), возникающее как результат децентрализации управления и передачи ответственности руководителям этих подразделений за принимаемые ими финансовые решения и имеющее установленную схему мотивации, то есть модель формирования премиальных фондов ЦФО в зависимости от выполнения плановых (бюджетных) финансово-экономических показателей.

На третьем этапе внедрения системы бюджетирования – *"определение видов бюджетов и их классификация"* определяется набор видов составляемых бюджетов, то есть составляется классификатор бюджетов организации, поскольку бюджет – это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на конкретный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей.

Одной из наиболее значимых функций системы бюджетирования является функция контроля за исполнением бюджетов организации, реализация которой базируется на проведении анализа отклонений фактических показателей от плановых, а также выявлении отклонений и причин их возникновения. Выявленные отклонения между бюджетными показателями и фактическими служат в первую очередь базой для оценки деятельности каждого центра финансовой ответственности по итогам бюджетного периода и принятия управленческих решений.

Построение эффективной системы бюджетирования невозможно без организации стимулирования работников, в связи с чем в качестве основных принципов создания эффективной системы материального стимулирования, которые соответствуют действующему законодательству, нами определены следующие:

- 1) источником образования премиального фонда подразделений должен быть специальный фонд материального стимулирования, создаваемый за счет маржинального дохода организации в бюджетном периоде;
- 2) учетным и аналитическим обеспечением формирования и распределения премиального фонда организации по итогам бюджетного



периода должен стать учет, контроль и анализ деятельности по центрам ответственности;

3) при построении системы материального стимулирования следует исходить из разделения ответственности на два вида: ответственность за подготовку бюджетов и ответственность за исполнение;

4) в основе исчисления коэффициентов премирования должны быть положительные отклонения от плана по назначенным подразделению бюджетным заданиям (показателям);

5) выбор показателей и условий премирования производится в соответствии с распределенной ответственностью между ЦФО;

6) равный размер премиальных разным ЦФО за равный вклад в финансовые результаты организации в целом;

7) в основе начисления и распределения премиального фонда и фонда доплат должны быть гибкие ставки (коэффициенты) премирования и доплат.

Также нами разработан и предложен механизм организации управленческого учета в бюджетировании, который предполагает несколько иную схему создания бухгалтерской службы в организации. Так, наиболее эффективным, по нашему мнению, является выделение в ней специальной службы – управленческой бухгалтерии, работники которой будут ответственны за ведение управленческого учета и учетно-информационное обеспечение бюджетной модели системы внутреннего управления.

Для эффективного управления затратами нами также предлагается совместное использование двух методов "стандарт-кост" и "директ-костинг". Объединение этих методов в единый "стандарт-директ-костинг" включает преимущества и исключает недостатки обоих. Применение в "стандарт-директ-костинг" разных методов и приемов учета затрат превращает его в систему, являющуюся учетным обеспечением бюджетной модели системы внутреннего управления организации. В основе же метода "стандарт-директ-костинг" лежит исполнение нормативов затрат и доходов, выявление отклонений от них и списание постоянных административных и коммерческих расходов сразу (без распределения) на финансовый результат от реализации.

Использование данной учетной системы на практике позволяет вести не только управленческий учет, но и на основании его данных проводить мониторинг (контроль) и план-факт анализ исполнения финансово-экономических показателей сводного бюджета предприятия. Также для функционирования управленческого учета нами предлагается построение управленческого (рабочего) плана счетов с учетом принципов метода "стандарт-директ-костинг", а также со всеми необходимыми

аналитиками. Он может быть разработан на основе Плана счетов бухгалтерского учета финансовой деятельности организаций и Постановления Министерства финансов Республики Беларусь от 30 мая 2003 г. № 89 "Об утверждении типового плана счетов бухгалтерского учета и инструкции по применению типового плана счетов бухгалтерского учета".

Заключение

Научная оценка зарубежного и отечественного опыта функционирования агропромышленных формирований подтверждает необходимость дальнейшего совершенствования системы управления производством путем разработки и внедрения в практику прогрессивных моделей управления. Нами установлено, что одной из таких моделей является бюджетная (финансовая) модель внутреннего управления – составной элемент системы внутреннего управления. Бюджетная модель включает в себя новую технологию управления – систему бюджетирования, которая предназначена для планирования финансово-хозяйственной деятельности организации посредством составления бюджетов и контроля за их исполнением, что позволяет не только оценить, но и влиять на эффективность производства.

Список использованных источников

1. Бурмистрова, О.А. Эффективное управление интегрированными агроформированиями с использованием системы бюджетирования: на материалах Пензенской области: автореф. дис. ...канд.экон. наук: 08.00.10 / О.А. Бурмистрова; Пенз. гос. ун-т. – Пенза, 2007. – 26 с.
2. Гордеев, К.В. Совершенствование управления предприятиями АПК на основе системы бюджетирования: на материалах вертикально-интегрированных агропромышленных предприятий Алтайского края: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / К.В. Гордеев. – Барнаул, 2006. – 158 с.
3. Жарылгасова, Б.Т. Бюджетирование и экономический контроль финансовых результатов сельскохозяйственных организаций / Б.Т. Жарылгасова. – М., 2006. – 105 с.
4. Зарук, Н.Ф. Эффективное управление интегрированными агроформированиями с использованием системы бюджетирования / Н.Ф. Зарук, О.А. Бурмистрова. – Пенз.гос. с.-х. акад., 2009. – 150 с.
5. Терновых, В.К. Бюджетирование в системе управленческого учета в интегрированных объединениях аграрной сферы: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05; 08.00.12 / В.К. Терновых. – Воронеж, 2005. – 87 с.

Материал поступил в редакцию 09.03.2011 г.