

СЕКЦИЯ 5
СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

УДК 657:636.5

Е. Алейник

(Республика Беларусь)

Научный руководитель: Н.Н. Киреенко, к.э.н., доцент
Белорусский государственный аграрный технический университет

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПТИЦЕВОДЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Стремительное изменение экономического климата страны, сопровождаемое жесткой конкуренцией и динамичностью внешней среды, требует от руководителей разработку и использование инновационных подходов к управлению сельскохозяйственным производством. Исходя из этого, эффективной технологией управления деятельностью является система бюджетирования.

В настоящее время, оценка эффективности бюджетирования сводится к получению сводного анализа и сопоставлению плановых и фактических показателей по уровню их изменения. Однако для большинства организаций данная процедура является невыполнимой в связи с расчетом и анализом большого количества показателей, ориентируясь на текущие цели, слабо увязываясь с долгосрочными устремлениями. Решением данной проблемы послужит модификация уже имеющейся системы оценочных показателей, что позволит повысить вероятность реализации стратегии. Показатели должны учитывать и отражать аспекты деятельности организации, иерархию и взаимосвязь плановых решений по реализации элементов стратегии.

Система сбалансированных показателей (ССП) — современная управленческая методика, предусматривающая механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей предприятия и контроль их достижений через ключевые показатели эффективности (КПЭ). КПЭ — измеритель достижимости целей, а также характеристик эффективности через выполнение бизнес-процессов и работы всех структурных подразделений. Основной принцип СПП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления — управлять можно только тем, что можно измерить.

Для разработки и последующего внедрения ССП следует воспользоваться алгоритмом, также применимым для птицеводческих организаций.

1. Многоаспектный анализ деятельности организации.
2. Формулировка миссии. Разработка стратегических карт.
3. Моделирование бизнес-процессов. Определение центров ответственности и изменение оргструктуры. Оптимизация документооборота.
4. Внедрение ССП с выделением четырех блоков. Выбор показателей для каждой проекции ССП. Проверка взаимосвязей показателей и их сбалансированности.
5. Составление ССП подразделений и определение КПЭ для каждого менеджера центра ответственности.
6. Внедрение, корректировка и пересмотр ССП. Автоматизация системы мониторинга и контроля. Разработка программ стимулирования и мотивации работников.

В рамках ССП выделяется 4 четыре блока (Финансы — Клиенты — Внутренние бизнес-процессы — Кадры), связанные между собой стратегической причинно-следственной связью, которая соответствует принципу «если — то» и находит отображение в стратегической карте организации.

Критериями отбора сбалансированных показателей управления в блоках являются влияние на стратегию управления, количественное выражение, доступность, сбалансированность, однозначность. При формировании системы КПЭ птицефабрик также необходимо учитывать тенденции развития птицеводства в стране, развитие рынка продукции птицеводства и имеющийся потенциал организации.

Важным моментом является количество финансовых и нефинансовых показателей, включаемых в систему стратегического измерения результативности деятельности организации. Оптимальным количеством показателей является следующее соотношение: «Финансы» — 4-5 показателей (22 %); «Клиенты» — 4-5 (22 %); «Внутренние бизнес-процессы» — 8-10 (34 %); «Кадры» — 4-5 (22 %).

Блок «Финансы» включает управление доходами, расходами, активами, обязательствами и собственным капиталом. КПЭ: система показателей прибыли и рентабельности, добавленная стоимость, стоимость собственного капитала, чистые инвестиции, норма инвестирования.

Блок «Клиенты» включает управление сегментами рынка потребления, в которых организация уже работает или планирует, для повышения конкурентоспособности. КПЭ: темп роста выручки, маржа прибыли, период оборота дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, рентабельность продаж, доля рынка.

Блок «Внутренние бизнес-процессы» включает управление эффективным использованием ресурсов на производстве. КПЭ: трудоемкость, материалоемкость, фондоемкость, коэффициенты использования ОПФ и мощностей, выход качественной продукции, длительность производственного цикла, период оборота нематериальных и внеоборотных активов/оборотного капитала, доля затрат на НИОКР.

Блок «Кадры» включает управление трудовыми ресурсами. КПЭ: производительность труда, средний уровень заработной платы, уровень квалификации/образования, стаж работы, доля работников, удовлетворенных условиями и результатами работы, а также повысивших квалификацию, коэффициент текучести кадров.

Следует отметить, что предложенные показатели не являются твердо закрепленными и могут изменяться и варьироваться в зависимости от стратегии и видения руководством будущего организации.

Таким образом, система сбалансированных показателей не просто набор факторов движения к цели, а система причинно-следственных связей с показателями и факторами достижения результатов. Данная зависимость показателей иллюстрируется в стратегической карте организации.

УДК 657

Т. Байрамова

(Российская Федерация)

Научный руководитель: О.С. Москвина, к.э.н., доцент
Вологодский государственный университет

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА

В современных условиях для принятия эффективных управленческих решений каждой организации необходима адекватная информационная база. Ее формирование, обработку и контроль призвана осуществлять учетно-аналитическая система, важным элементом которой выступает подсистема управленческого учета. Вместе с тем технологические и организационные особенности отрасли растениеводства накладывают особые черты на формирование этой подсистемы в сельскохозяйственных предприятиях.

Результаты оценки влияния особенностей отрасли растениеводства на организацию управленческого учета представлены в таблице 1.