

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Соркина Е.Л., ассистент, БГАТУ, г. Минск,
Сырокваш Н.А., ст. преподаватель, БГАТУ, г. Минск

В условиях перехода к новым условиям хозяйствования предприятиям все труднее становится оставаться конкурентоспособными, придерживаясь традиционных подходов к управлению. Особое значение сегодня для организаций приобретают финансовое управление и планирование. Об этом говорят данные исследований международных экспертов относительно сравнительной значимости различных современных управленческих технологий за разные периоды (рисунок 1) [2].

Приведенные данные показывают, что эксперты выделили систему бюджетирования в число ведущих управленческих технологий, и выражают их мнение по поводу высокой значимости и надежности системы бюджетирования в ряду наиболее значимых современных управленческих технологий.

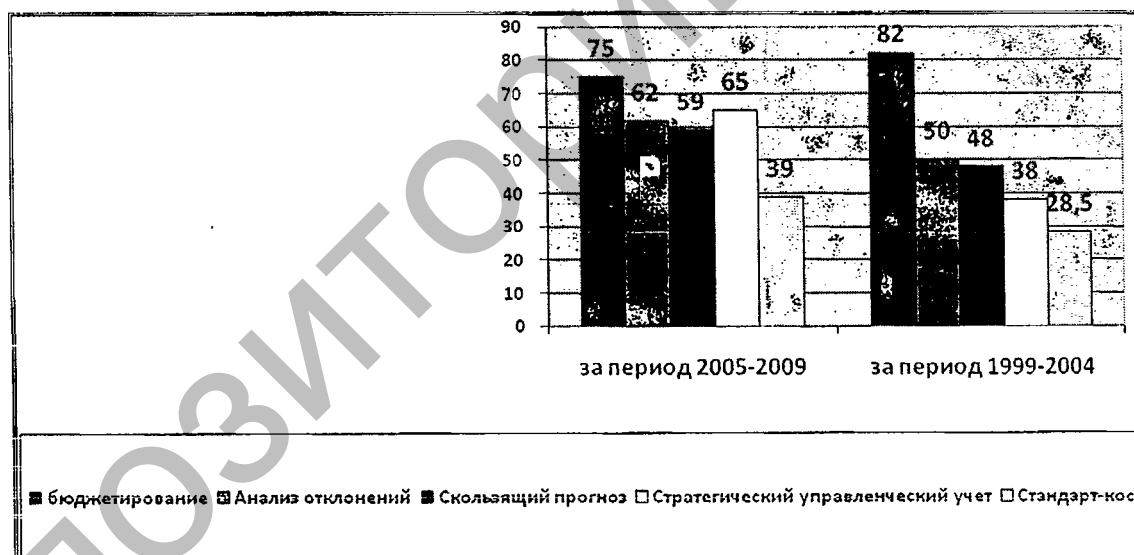


Рисунок 1 - Наиболее значимые управленческие технологии (за фактический период с 1999 по 2004 год и плановый период с 2005 по 2009 год).

Эти данные подчеркивают важность системы бюджетирования и могут стать одним из доводов для руководителей предприятий, собирающихся ее внедрять у себя как особый инструмент управления, сущность которого

можно определить как интегрированную систему составления бюджетов, текущего контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений. При этом общий (основной) бюджет организации является способом балансирования доходов и расходов, поступлений и выплат денежных средств и представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы предприятия в целом. В его состав будут входить два основных бюджета — оперативный (текущий) и финансовый (рисунок 2).

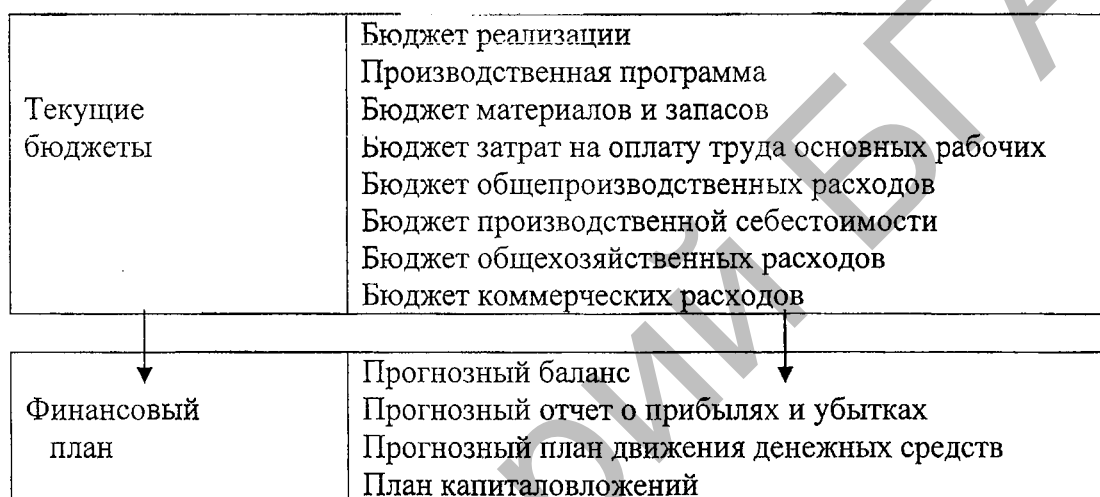


Рисунок 2 - Структура и взаимосвязь бюджетов

Оперативный бюджет — это система бюджетов, которые отражают текущую (производственную) деятельность предприятия и характеризуют доходы или расходы по операциям на плановый период для отдельной функции предприятия.

В свою очередь финансовый бюджет должен представлять собой план, в котором будут отражаться предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Он должен включать в себя бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств, а также составляемые на их основе совместно с бюджетным отчетом о прибылях и убытках бюджетный отчет о движении денежных средств и бюджетный баланс.

Входящий в состав оперативного бюджета план продаж определяется высшим руководством на основе исследований отдела маркетинга. Бюджет

объема продаж и его товарная структура, предопределяя уровень и общий характер всей деятельности предприятия, оказывают воздействие на большинство других бюджетов, которые по существу исходят из информации, определенной в бюджете продаж. В нем показывается количество каждого вида продукции, которую предполагается реализовать, а также планируемые цены реализации. В бюджете представляется прогноз совокупного дохода, на основе которого будут оцениваться поступления денежных средств от покупателей.

Следует отметить, что бюджет не имеет стандартизированных форм, которые следует строго соблюдать, поскольку этот документ является основным инструментом контроля в системе именно управленческого учета и предназначен исключительно для внутреннего пользования, являясь коммерческой тайной, а информация, которая содержится в бюджете, должна быть точной, определенной и, насколько это возможно, иметь значимость для получателя.

В нашей стране процесс бюджетирования еще не имеет высокой финансовой и организационной культуры, аналогичной сложившейся на Западе. Поэтому на тех предприятиях, где внедряют эту технологию, этапы бюджетирования по своей последовательности и широте рассматриваемых вопросов схожи с западными, при этом можно выделить следующие основные этапы.

На первом должны разрабатываться и доводиться высшим руководством до работников общие краткосрочные цели организации, выработанные на основе стратегических целей, а также должны устанавливаться рамки экономических и других показателей относительно продукции, персонала и средств производства. Наиболее важным вопросом здесь будет прогноз объемов продаж. Могут устанавливаться также задачи, включающие следующие положения: доля рынка, структура выпуска продукции, уровень прибыли, эффективность управления, формы и размер заработной платы, диверсификация и риск и пр. Кроме того, руководство должно установить

приоритеты на целевой период, базовые правила, исходные предположения, касающиеся факторов внешней среды.

На втором этапе руководством предприятия должны быть распределены обязанности по подготовке документооборота для составления бюджета между структурными подразделениями (центрами ответственности, центрами затрат) и конкретными исполнителями, должны быть определены форматы представляемых документов и сроки их подготовки.

На третьем этапе после анализа подготовленных бюджетов вышестоящим руководством отделы должны корректировать свои бюджеты на основе сделанных замечаний.

Последний этап должен включать консолидацию отдельных бюджетов в сводный, где будет содержаться прогноз постатейного расхода ресурсов и использования фондов. Должна разрабатываться методика контроля исполнения бюджета, процедур текущих корректировок бюджета при изменениях внешних и внутренних условий.

Одобрение бюджета руководством означает установление определенных рамок на деятельность подразделений и всей организации в целом. В дальнейшем оперативные решения должны приниматься децентрализованно (на уровне подразделений), если они не будут выходить за бюджетные рамки. Осуществление расхода ресурсов сверх бюджетных показателей необходимо особо согласовывать с вышестоящим руководством. Таким образом, посредством бюджета руководство делегирует подразделениям предприятия задачи и, следовательно, ответственность за их выполнение. Контроль за результатами деятельности центров ответственности, как уже упоминалось выше, должен осуществляться на завершающей стадии разрабатываемого механизма управления предприятием.

Началом контроля является оценка результатов, а окончанием — анализ факторов, обусловивших их получение, и раскрытие причин отклонений фактических показателей от запланированных (в ту или иную сторону).

На сегодняшний день концепции, развивающиеся в рамках управленческого учета, выходят далеко за рамки традиционных представлений и в условиях перехода к новым условиям хозяйствования основной целью предприятия становится долгосрочное развитие, основными факторами которого являются грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес-процессов, капитал предприятия, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

В настоящее время резерв конкурентоспособности, базирующийся только на снижении издержек и логистике, практически исчерпан. Организациям приходится искать новые способы повышения своей операционной эффективности. Так, по данным Balanced Scorecard Collaborative, понимают стратегию своей организации только 5% работников; получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией, 25% менеджеров; 60% организаций не связывают бюджет со стратегией; 86% руководящих команд тратят менее часа в месяц на обсуждение стратегии. Поэтому то, что Balanced Scorecard увязывает эффективное использование материальных активов с мобилизацией нематериальных активов, становится серьезным источником повышения эффективности и конкурентоспособности. Главное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого работника организации, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Основное различие между традиционной системой стратегического планирования и Balanced Scorecard состоит в том, что если обычно система планирования строилась по цепочке *стратегия — бюджет — планирование и принятие решений — оценка и корректировка*, то Balanced Scorecard строится по принципу *стратегия Balanced Scorecard (BSC) с дальнейшим*

влиянием стратегии на четыре важнейшие перспективы: финансы, потребителя, внутренние процессы; обучение и рост (рисунок 3).



Рисунок 3- Важнейшие перспективы системы Balanced Scorecard

BSC представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки стратегических целей предприятия и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки. В рамках организационной иерархии организации сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании. При внедрении системы BSC на предприятиях, необходимо учитывать следующие обстоятельства. Во-первых, применение сбалансированной системы показателей — это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько

как всеохватывающую систему управления. Выделяют следующие составляющие стратегического управления (рисунок 4).

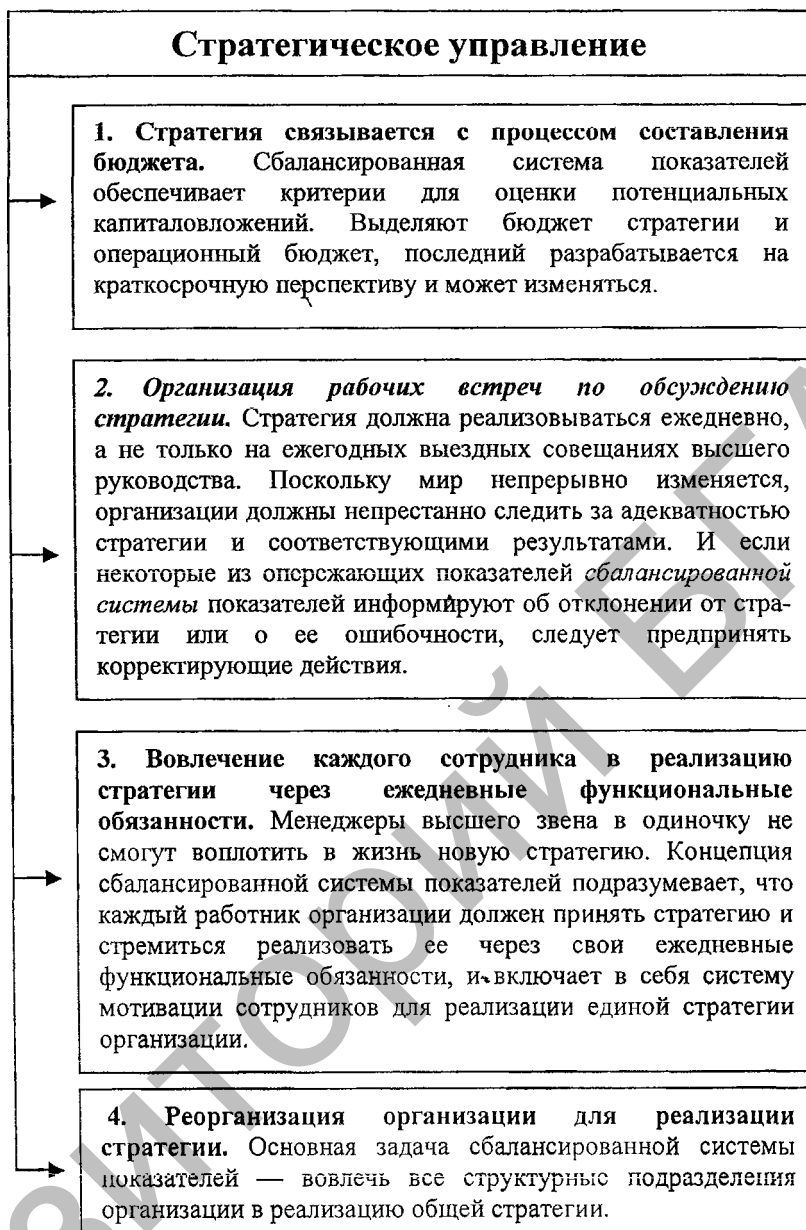


Рисунок 4 - Основные составляющие стратегического управления

Целесообразность внедрения информационной технологии BSC в деятельность высшего руководства предприятий АПК,- которое получит эффективный управленческий инструментарий, переводящий видение организации и ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации.

Применение сбалансированной системы показателей позволит поддерживать постоянную коммуникацию между организацией в целом, отдельными структурными подразделениями и работниками организации, а также будет помогать отслеживать процесс реализации стратегии, оперативно вносить изменения, которые будут максимизировать операционную эффективность предприятия, что выразится в большем удовлетворении потребителя и как результат — в достижении поставленных целей.

Литература:

1. Сушко, В.. Анализ особенностей и тенденций развития сельскохозяйственных производителей Беларуси // Директор. – 2009. - №8.
2. Шапиро, С.Б.. Актуальные проблемы агропромышленного комплекса Беларуси // Вести НАН Беларуси. Серия аграрных наук. – 2009. - №4. – С.20-27.
3. Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса: В 2 кн. Кн. 2 / Под общ. ред. В.Г. Гусакова. - Мн.: «Белорусская наука», 2007. - 702 с.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИЗУЧЕНИЯ АСПЕКТОВ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ЦИФРОВОЙ ПОДПИСИ СТУДЕНТАМИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

Тиунчик А.А., канд. физ.-мат. наук, БГАТУ, г. Минск

Современная экономика настоятельно требует от каждого специалиста знания новейших технологий и глубокого понимания их взаимодействия. Все более активное применение компьютерных технологий в различных сферах влечет необходимость понимания выпускниками вузов процессов формирования и взаимодействия информационных потоков.

В настоящее время электронный документооборот переходит в новое качество. Если ранее между пользователями заключались предварительные соглашения о регламенте документооборота и процедурах разрешения конфликтов, то сегодня экономика требует осуществления юридически