

ную должность в зависимости от категории персонала представлена в таблице 3.

Таблица 3. Система показателей оценки кандидатов на вакантную должность в зависимости от категории персонала

Показатели оценки	Категории персонала		
	руководители и специалисты	другие служащие	рабочие
Условий достижения целей			
Личностных качеств			
Деловых качеств	+	+/-	+/-
Профессиональных знаний	+	+/-	-

Анализ таблицы 3 показывает, что практически не уделяется внимания оценке личностных качеств и мотивов работников при устройстве на работу, что может привести к психофизиологическому несоответствию работника выполняемому им труду. Ориентация организации только на персонал «как инструмент» может привести к негативным последствиям, поскольку формирование кадрового потенциала не будет происходить с полной эффективностью.

Список использованной литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
3. Щекин, Г.В. Теория и практика управления персоналом / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.

УДК: 657.3

АГРЕГИРОВАНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО БАЛАНСА В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Мамадияров Д.У., к.э.н., доцент

Ташкентский государственный аграрный университет, г. Ташкент, Узбекистан

Ключевые слова: бухгалтерская отчетность, бухгалтерский баланс, актив, пассив, счета, управленческий баланс, управленческий анализ, управленческая информация, управленческие решения.

Key words: accounting reporting, balance sheet, asset, liability, accounts, management balance, management analysis, management information, management decisions.

Аннотация: В статье изложены организационно-методические вопросы формирования управленческой отчетности, в частности управленческого баланса, которая является источником информации для управленческого анализа, на базе стандартных форм бухгалтерской отчетности. Даны предложения по трансформации стандартного бухгалтерского баланса на управленческий баланс с целью проведения горизонтального и вертикального анализа, а также обоснована их приемлимость для принятия эффективных управленческих решений.

Summary: The article outlines the organizational and methodological issues of the formation of management reporting, in particular the management balance, which is the source of information for the analysis of the packaging, on the basis of standard forms of accounting. The author proposes to transform the standard balance sheet into a management balance for the purpose of horizontal and vertical analysis, and substantiates their validity for making effective management decisions.

Введение. В условиях модернизации аграрного сектора экономики и усилении конкуренции особую актуальность приобретает формирование форм управленческой отчетности, которые являются источниками информации для управленческого анализа, поскольку стандартные типовые формы бухгалтерской отчетности не дают подробную информацию.

«Одним из условий успешного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики является эффективное управление ресурсами, в основе которого лежит их формирование, распределение, эффективное использование на базе их планирования и анализа» [1, с. 5].

«Бухгалтерская отчетность – свод взаимосвязанных показателей, представляемых в соответствующим образом утвержденных формах итогов работы организации за истекший отчетный период» [2, с. 384].

В развитие данного определения можно добавить, что экономическая информация, создаваемая по данным бухгалтерского учета представляет собой мощный аналитический инструмент, позволяющий получить реальную оценку положения на рынке. Также, на основании информации бухгалтерской отчетности можно смоделировать управленческие решения и их последствия в конкретных ситуациях ведения агробизнеса.

Как одна из форм бухгалтерской отчетности «баланс есть модель, с помощью которой в интересах пользователей представляется на определенный момент времени финансовое положение организации (предприятия)» [3, с. 401].

Основная часть. С точки зрения практической бухгалтерии в балансе отражается система показателей, сгруппированная в двустороннюю таблицу, в которой на определенную дату отражаются инвестируемые бизнесом активы, равные сумме собственного капитала и обязательств, обеспечивающих эти активы.

Баланс как форма отчетности является статичным и обладает кумулятивным эффектом, так как представляет последствия всех решений и сделок, которые имели место и были учтены до даты составления. На основе данных баланса проводятся анализ и оценка показателей финансового состояния предприятия, определяются тенденции его развития.

Чтобы обеспечить финансовую стабильность предприятия в современных условиях, управленческому персоналу (менеджеру, аналитику) необходимо уметь реально оценивать финансовое состояние своего предприятия. Оценка финансового состояния может быть выполнена с различной степенью детализации в зависимости от целей анализа.

Для анализа показателей бухгалтерского баланса используются общепринятые приемы: чтение баланса; вертикальный анализ; горизонтальный анализ; трендовый анализ; расчет финансовых показателей. Следует отметить, что для определения стратегии и тактики развития предприятия может быть применена все методы анализа в рамках сформированного управленческого баланса.

Управленческий баланс является производным от стандартного бухгалтерского баланса, функции которого сводятся к установлению более объективной картины состояния имущества предприятия, его обязательств и капитала, наглядному представлению руководителю получаемых соотношений, и на основании выполненных расчетов информирует о диспропорциях баланса, которые могут привести к отрицательным изменениям в деятельности предприятия.

В целях использования управленческой информации такому балансу отводится решающая роль, так как через систему рассчитываемых показателей можно комплексно и объективно охарактеризовать специфику и взаимосвязи различных сторон хозяйственной деятельности предприятия. Управленческий баланс призван дать качественную характеристику активов и пассивов реального балансового отчета, осуществлять контроль за основными пропорциями имущества и капитала, влиять на его способность оставаться ликвидным, платежеспособным, устойчивым и финансово независимым.

Построение управленческого баланса опирается на форму стандартного баланса, но при этом возможны варианты. Предпочтительной является такая форма, которая отражает активы по мере их ликвидности, а пассивы – по срочности их востребования. Баланс по своему содержанию не должен быть сложным, в нем сосредоточиваются группы статей, затем

определяемые в разделы, играющие существенную роль при анализе и принятии управленческих решений. Главным здесь является то, что форма должна быть удобной и читаемой руководителем и менеджерами и соответствовать специфическим особенностям деятельности предприятия. Периодичность составления такого баланса устанавливается произвольно по мере необходимости проведения анализа, учитывается период времени, за который состав статей стандартного бухгалтерского баланса изменился настолько, что требует адекватных управленческих решений.

Создание рациональной постатейной информации должно опираться на ряд условий и принципов, к которым следует отнести:

- выявление потребности в информации;
- объективность и полноту отражения информацией процессов хозяйственной деятельности;
- способность информации к обработке на ЭВМ;
- установление ответственности за своевременное и качественное представление.

Трансформация исходного баланса в управленческий имеет свои особенности. Прежде всего необходимо исходить из следующих ограничений:

- форма управленческого баланса строится путем агрегирования однородных по своему составу балансовых статей с использованием стандартного набора счетов в соответствии с действующим планом счетов;
- форма управленческого баланса должна давать информацию о соотношениях долгосрочных и текущих активов, собственного и привлеченного капитала;
- использование корректирующих коэффициентов для исчисления доли реально существующих активов и пассивов организации по сравнению со значениями, отраженными в исходном балансе;
- сохранения принципа равенства актива и пассива баланса.

Важным вопросом является то, на основании сальдо каких счетов будут определены числовые значения какой-либо группы статей управленческого баланса. Для этого необходимо решить, какая информация наиболее востребована для принятия конкретных управленческих решений.

Управленческий баланс целесообразно составлять с разбивкой на кварталы с использованием состава счетов и статей исходного баланса. При этом за основу надо принимать стандартную форму баланса, утвержденной Приказом МФ РУз от 27.12.2002 г. № 140 об утверждении «Форм финансовой отчетности и правила их заполнения», а состав балансовых счетов – согласно НСБУ РУз «План счетов финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов и инструкции по его применению»[4].

Агрегированный управленческий баланс рассмотрим на примере ООО «AGROFIRMA MEHNAT» (таблица 1).

Таблица 1. Агрегирования бухгалтерского баланса ООО «AGRO-FIRMA MEHNAT» в целях управленческого анализа

Разделы и статьи	Код стр	2017 год				
		01.01.17	01.04.17	01.07.17	01.10.17	31.12.17
А К Т И В						
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	012	39606443	37389002	34352304	31153975	30970415
Долгосрочные инв- естиции	030	6985319	6985319	6985319	52922883	53447883
Итого по разделу I	130	46591762	44374321	41337623	84076858	84418298
II. ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ						
ТМЗ	140	13320349	18959718	24966675	27089733	26121772
Расходы будущих пе- риодов	190	14286020	15295295	15295295	15295295	14287413
Отсроченные расходы	200	0	1340980	3938850	29061126	28997033
Дебиторы	210	11022301	18334682	19834327	24414188	40072145
Денежные средства	320	258037	73588	50883	13554328	1974662
Краткосрочные инвестиции	370	47392370	47392370	47392370	278000	278000
Итого по разделу II	390	86279077	101396633	111308400	109693170	111731025
Всего по активу	400	132870839	145770954	152646023	193770028	196149323
П А С С И В						
I. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ						
Уставный капитал	410	800000	800000	800000	800000	800000
Резервный капитал	430	22520077	22520077	22520077	22520077	22504162
Нераспределенная прибыль	450	74012372	74309830	78305566	80827527	79016717
Резервы предстоящих расходов и платежей	470	5884739	5884739	5884739	5884739	5884739
Итого по разделу I	480	103217188	103514646	107510382	110032343	108205618
II. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
2.1. Долгосрочные обязательства, всего	490	16505708	18749059	21346928	46469205	31413006
Долгосрочные банков- ские кредиты	570	16505708	18749059	21346928	46469205	31413006
2.2. Текущие обяза- тельства, всего	600	13147943	23507249	23788713	37268480	56530699
Задолженность по- ставщиками	610	7430870	9312480	8679049	3309523	90701
Полученные авансы	670	2457750	1405761	785986	848690	23634548
Задолженность в бюджет	680	563278	1525240	3051655	1394457	993138
Задолженность по плат- ежам в гос. целевые фондъ	700	17368	27732	188342	107425	36718
Задолженность по оп- лате труда	720	155636	151749	148960	138567	131115
Краткосрочные займы	740	1666666	9957396	9891362	30000000	30000000
Прочие задолженности	760	856375	1126891	1043359	1469818	1644479
Итого по разделу II	770	29653651	42256308	45135641	83737685	87943705
Всего по пассиву	780	132870839	145770954	152646023	193770028	196149323
Собственный оборотный капитал		56625426	59140325	66172759	25955485	23787320

По данным приведенного управленческого баланса можно проследить изменение основных статей баланса в течение отчетного года, используя горизонтальный и вертикальный анализ.

В управленческом анализе горизонтальный метод анализа баланса характеризует изменение его разделов и статей по каждому разделу в абсолютном выражении. При этом показатели каждого последующего периода (квартала) сравниваются с показателями предыдущего периода (квартала), что позволяет оценить тенденции в целом, а, с другой стороны, своевременно предусмотреть корректирующие действия по устранению негативных явлений уже в предстоящем отчетном периоде (таблица 2).

Таблица 2. Анализ изменения статей баланса ООО «AGROFIRMA МЕННАТ» (тыс. сум),

Разделы и статьи	2017 год			
	01.04.17	01.07.17	01.10.17	31.12.17
А К Т И В				
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ				
- Основные средства	-2217441	-3000000	-3198329	-183560
- Долгосрочные инвестиции	-	-	45937564	525000
Итого по разделу I	-2217441	-3036698	42739235	341440
II. ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ				
- ТМЗ	5639369	6006957	2123058	-967961
- Расходы будущих периодов	1009275	-	-	-1007882
- Отсроченные расходы	1340980	2597870	25122276	-64093
- Дебиторы	7312381	1499645	4579861	15657957
- Денежные средства	-184449	-22705	13503445	-11579666
- Краткосрочные инвестиции	-	-	-47114370	-
Итого по разделу II	15117556	9911767	-1615230	2037855
ВСЕГО ПО АКТИВУ	12900115	6875069	41124005	2379295
П А С С И В				
I. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
- Уставный капитал	-	-	-	-
- Резервный капитал	-	-	-	-15915
- Нераспределенная прибыль	297458	3995736	2521961	-1810810
- Резервы предстоящих расходов и платежей	-	-	-	-
Итого по разделу I	297458	3995736	2521961	-1826725
II. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
2.1. Долгосрочные обязательства, всего	2243351	2597869	25122277	-15056199
- Долгосрочные банковские кредиты	2243351	2597869	25122277	-15056199
2.2. Текущие обязательства, всего	10359306	281464	13479767	19262219
- Задолженность поставщикам	1881610	-633431	-5369526	-3218822
- Полученные авансы	-1051989	-619775	62704	22785858
- Задолженность в бюджет	961962	1526415	-1657198	-401319
- Задолженность в гос. целевые фонды	10364	160610	-80917	-70707
- Задолженность по оплате труда	-3887	-2789	-10393	-7452
- Краткосрочные займы	8290730	-66034	20108638	-
- Прочие задолженности	270516	-83532	426459	174661
Итого по разделу II	12602657	2879333	38602044	4206020
ВСЕГО ПО ПАССИВУ БАЛАНСА	1290115	6875069	41124005	2379295
Собственный оборотный капитал	2514899	7032434	-40217274	-2168165

Как показывают данные таблицы 2, в течение года основные средства имеют тенденций к уменьшению, а долгосрочные инвестиции увеличились, что связано со строительством новых и модернизацией существующих объектов. А изменение долгосрочных активов в целом можно оценить положительно. Также методом горизонтального анализа можно дать характеристику изменениям текущих активов в течение года по их составу. Например, только дебиторская задолженность имеет тенденции роста, а все остальные составляющие к концу года уменьшились. Эта свидетельствует о не желательной тенденций изменений в составе текущих активов.

Анализ изменений пассивов показывает, что собственные источники в I и III квартале стабильно, а в IV квартале резко уменьшились. Это происходило в основном за счет уменьшение нераспределенной прибыли и резервного капитала. Что касается обязательствам, в целом можно наблюдать положительные тенденций, так как уменьшились как долгосрочные, так и текущие обязательства.

Резкий рост полученных авансов в IV квартале на сумму 22785858,0 тыс. сумов можно объяснить предоплатой покупателями согласно заключенным контрактам.

Резюмируя выше изложенные можно сказать, что агрегированный управленческий баланс даёт большие аналитические возможности и принимать эффективные управленческие решения.

При вертикальном анализе баланса (таблица 3) устанавливаются удельные соотношения его разделов и статей по каждому разделу с целью выявления их относительной значимости и рациональности структуры имущества организации. Так, неоправданное омертвление доли средств в производственных запасах, дебиторской задолженности может сказаться на своевременности текущих платежей, а неоправданный рост заемных средств привести к необходимости сократить имущество организации для расчетов с кредиторами.

Важное значение приобретает вопрос о ранжировании текущих активов по степени их ликвидности и оборачиваемости. Этот аспект финансовых взаимоотношений организации с партнерами по бизнесу, персоналом и бюджетом предполагает раскрытие информации об оборотных активах. Необходимость таких действий обусловлена обеспечением практической возможности контроля за кругооборотом денежных средств организации, поддержания достаточного уровня ликвидности активов.

Как видно из таблицы 3, в течение года в структуре долгосрочных активов происходило изменение в основном за счет увеличение инвестиции в долгосрочные активы. А по текущим активам резким изменениям подвергся дебиторская задолженность – 12,87%, 18,1%, 17,8%, 22,2%, 35,9%; Краткосрочные инвестиции – 55,0%, 46,71%, 42,56%, 0,2%, 0,2% соответственно по кварталам.

Таблица 3. Анализ структуры баланса ООО «AGROFIRMA МЕННАТ», %

Разделы и статьи	2017 год				
	01.01.17	01.04.17	01.07.17	01.10.17	31.12.17
А К Т И В					
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ					
- Основные средства	85	84,2	83,1	37	36,7
- Долгосрочные инвестиции	15	15,8	16,9	63	63,3
Итого по разделу I	100	100	100	100	100
Доля в активах	35	30,4	27,1	43,4	43
II. ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ					
- ТМЗ	15,5	18,7	22,4	24,7	23,4
- Расходы будущих периодов	16,6	15,1	13,7	14	12,8
- Отсроченные расходы	0	1,32	3,5	26,5	26
- Дебиторы	12,87	18,1	17,8	22,2	35,9
- Денежные средства	0,03	0,07	0,04	12,4	1,7
- Краткосрочные инвестиции	55	46,71	42,56	0,2	0,2
Итого по разделу II	100	100	100	100	-
Доля в активах	65	69,6	72,9	56,6	57
П А С С И В					
I. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ					
- Уставный капитал	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
- Резервный капитал	21,8	21,7	20,9	20,5	20,8
- Нераспределенная прибыль	71,7	71,8	72,8	73,4	73
- Резервы предстоящих расходов и платежей	5,7	5,7	5,4	5,3	5,4
Итого по разделу I	100	100	100	100	100
Доля в пассиве	77,7	71	70,4	56,8	55
II. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
2.1. Долгосрочные обязательства, всего	56	44,4	47,3	55,5	35,7
- Долгосрочные банковские кредиты	56	44,4	47,3	55,5	35,7
2.2. Текущие обязательства, всего	44	55,6	52,7	44,5	64,3
- Задолженность поставщикам	25	22	19,2	4	0,1
- Полученные авансы	8	3,3	2	1	27
- Задолженность в бюджет	1,9	3,6	6,6	1,7	1,1
- Задолженность гос. целевые фонды	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1
- Задолженность по оплате труда	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
- Краткосрочные займы	5,6	23,5	22	35,8	34
- Прочие задолженности	2,9	2,7	2,2	1,7	1,9
Итого по разделу II	100	100	100	100	100
Доля в сумме пассива	22,3	29	29,6	43,2	45
Доля собственного оборотного капитала	42,7	40,6	43,3	13,4	12

Заключение. Таким образом, формирование внутренней управленческой отчетности, подготовка и принятие управленческих решений на основе их анализа является важным фактором предупреждения банкротства хозяйствующих субъектов. Предложения автора по трансформацию стандартного бухгалтерского баланса на управленческий баланс и

проведения на её основе горизонтального и вертикального анализа способствует принятию эффективных управленческих решений.

Список использованной литературы

1. Абдукаримов, И.Т. Оценка и анализ собственных и привлеченных средств предприятия: Учеб. Пособие / И.Т. Абдукаримов, Л.Г. Абдукаримова, В.В. Смагина. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2004. – 149 с.
2. Астахов, В.П. Теория бухгалтерского учета. – Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2002. – 448 с.
3. Соколов, Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
4. Национальный стандарт бухгалтерского учета Республики Узбекистан НСБУ № 21. – Ташкент: Издательство «NORMA», 2009. – 240 с.

УДК 65.015.12

РАЗВИТИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Подмазко В.Р., Масловская С.С.

УО «Белорусский государственный аграрный технический университет» г. Минск

Ключевые слова: организационная культура, предприятие, менеджмент, ценностные ориентации.

Keywords: organizational cult-RA, enterprise, management, and value orientations.

Аннотация: В данной статье рассматривается понятие организационной культуры и факторов влияющих на ее формирование.

Abstract: Many of the practices and Theo-Reiki, speaking about the organizational culture, focus on its external side - by-rows, traditions, organizational symbols-to the face.

В современных условиях одним из ключевых факторов успеха деятельности организации выступает организационная культура. Практика работы крупных мировых компаний подтверждает, что она оказывает непосредственное влияние на эффективность работы, воздействуя как на отдельных людей, так и на деятельность всей компании. Организационная культура является мощным фактором, влияющим на конкурентоспособность организации за счёт раскрытия личностного потенциала сотрудников.