

нимается как способность предприятия стабильно функционировать на рынке и реализовывать свою продукцию.

Необходимо предусмотреть совершенствование системы образования и подготовки кадров по управлению качеством. Особое внимание следует уделить подготовке специалистов по организации и обеспечению производства качественной продукции, обучению работников всех отраслей АПК основам менеджмента качества, а также подготовке и изданию специальной литературы и журналов.

Следует особо отметить, что внедрение системы качества на базе СТБ ИСО 9001-2009 и ее сертификация не решат всех проблем, тем более, экономических. Это позволит только зафиксировать определенный уровень качества и приоткрыть предприятиям путь на рынок. Для достижения успеха на нем создание системы менеджмента качества недостаточно. Нужна общая система менеджмента, включающая маркетинговую концепцию предприятия, как стратегическую концепцию управления производственно-сбытовой деятельностью на основе изучения рынка и потребностей потребителей.

УДК 631.16

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИЙ АПК**

Казакевич Л.А., к.ф.-м.н., доцент

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск*

Ключевые слова: планирование, контроль, финансы, прибыль.

Key words: planning, controlling, finance, profit.

Аннотация: Проведен анализ факторов, определяющих эффективность функционирования организаций АПК. Даны рекомендации по управлению финансовой деятельностью.

Summary: Analysis of the factors determining the effectiveness of the functioning of the organizations of the agricultural sector. Recommendations on financial management.

Повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования предполагает развитие их системы управления, которая закрепляет существующие на предприятиях организационные отношения, реализуемые функции управления и бизнес-процессы. Именно в ней находят свое отражение все сильные и слабые стороны организаций [1, 2]. Важным условием развития системы управления в целом является совершенствование финансовой деятельности организаций [3]. С этой точки зрения рассмотрим проблемы и основные направления совершенствования управления финансами на примере ОАО «Пуховичский комбинат хлебопродуктов».

Основным видом деятельности ОАО «Пуховичский КХП» является производство готовых кормов для сельскохозяйственных и домашних животных. Клиентами комбината являются:

- птицефабрики. Данный сегмент насчитывает 10 птицефабрик Республики Беларусь. Отгрузка комбикорма птицефабрикам осуществляется в кредит. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 39 % от общей суммы дебиторской задолженности предприятия;

- СПК и ОАО. Этот сегмент состоит из почти 330 организаций АПК Республики Беларусь. 93% продаж в данном сегменте приходится на предприятия, расположенные на территории Минской области. Это связано с размером логистического плеча (в среднем до 130 км) Пуховичского КХП. Могут платить деньгами 6 % предприятий, частично деньгами, а остальное зерном – 25 % предприятий и вести расчеты только зерном – 69 % предприятий. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 40 %;

- рыбхозы. Сегмент на 80 % состоит из пяти рыбхозов. Отгрузка комбикорма им осуществляется в кредит. Специфика данного сегмента состоит в том, что кормление рыбы комбикормом происходит с апреля по август, а расчеты за комбикорм рыбхозы производят зимой. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 12 %;

- КХП. Сегмент имеет малый удельный вес в продажах – 1,9 %. 93 % сегмента составляют три КХП на территории Минской области. Удельный вес дебиторской задолженности данного сегмента составляет 1,6 %.

Причины, порождающие проблемы многих организаций АПК, в том числе и ОАО «Пуховичский КХП», можно разделить на три группы:

Причины, порождающие проблемы комбината, можно разделить на три группы.

1. Внешние факторы, на которые предприятие не может повлиять, они находятся вне зоны влияния ОАО «Пуховичский КХП». Соответственно, не имеет смысла пытаться разрабатывать рекомендации по их устранению, но в своей деятельности предприятие должно их учитывать. Наиболее значимыми среди внешних факторов являются:

- недостаток квалифицированных кадров в пуховичском регионе;
- создание собственных цехов по производству комбикормов на крупных мясо-молочных фермах, что может привести к потере части крупных платежеспособных клиентов.

2. Системные факторы общеорганизационного характера, являющиеся базовым и отправными точками в построении причинно-следственных связей проблемного поля предприятия. Эти факторы одновременно являются и базовыми проблемами комбината.

3. Функциональные факторы (проблемы функциональных подсистем предприятия), которые являются следствиями и результатами влияния системных факторов и проявляются в деятельности различных организационных подсистем, в том числе и маркетинговой подсистемы.

Системные факторы и проблемы общеорганизационного характера в свою очередь можно разделить на глубинные и структурные, а также общие функции управления.

Глубинные факторы включают в себя:

- состояние общего организационного климата на предприятии, куда относятся убеждения и доминирующие поведенческие установки и привычки сотрудников предприятия;
- состояние преобладающего на предприятии стиля руководства, сюда относятся жизненные ценности и убеждения людей, оказывающих сильное воздействие на ОАО «Пуховичский КХП» в целом. Эти ценности и убеждения обычно являются результатом предыдущего опыта их носителей.

Структурные факторы и проблемы включают в себя:

- распределение функций, работ, операций в каждом подразделении и между ними;
- баланс полномочий и ответственности по принятию тех или иных решений;
- систему информационного обеспечения процесса управления;
- состояние основных бизнес-процессов предприятия, к которым могут быть отнесены процессы преобразования входящих ресурсов в продукты и услуги, предоставление клиентам готовой продукции, операционные, производственные и административные процедуры;

Наиболее проблемной среди функциональных подсистем ОАО «Пуховичский КХП» является подсистема управления финансами.

1. Контроль финансовых результатов деятельности осуществляется по показателю ставки накладных затрат на тонну произведенной продукции. Эта ставка устанавливается делением планового объема накладных затрат на плановый объем производства в натуральном выражении. В последующем анализ результатов деятельности ведется в основном на основании определения экономии либо перерасхода по данному показателю. Такой подход несет в себе высокий риск неэффективности расходования средств комбината. Связано это с тем, что значение используемого показателя зависит не только от величины расходов, но и от объемов производства в натуральном выражении.

2. Планирование результатов деятельности комбината осуществляется на основании данных прошлого периода плано-экономическим отделом на основании двух источников информации:

- планового прироста объемов производства;
- фактической величины затрат за предшествующий период.

Это несет в себе риски неэффективного расходования средств. Использование в качестве отправной точки в процессе планирования информации о затратах за предыдущий год позволяет говорить об эффективности использования ресурсов лишь в том случае, если есть уверенность надлежащего их использования в предыдущем периоде. В случае высокого риска существования излишних затрат в предыдущем году их избыточная величина будет перенесена и в плановый период.

3. В настоящий момент результаты деятельности комбината рассматриваются в разрезе видов его деятельности, укрупненных номенклатурных групп и отдельных партий произведенной продукции. Вместе с тем, в настоящий момент доходы и расходы в целом распределяются по недостаточному количеству объектов аналитического учета. Так, например, не ведется отдельный учет прибыли, полученной от производства и реализации продукции из собственного сырья и по реализации услуг по производству из сырья заказчиков. Отсутствие этой информации не позволяет руководству объективно ориентироваться на осуществление наиболее прибыльных видов деятельности.

Не ведется отдельный учет доходов и расходов по отдельным клиентам комбината, а также их группам, что не позволяет получить достоверную информацию о «прибыльности» тех либо иных клиентов и, соответственно, разработать инструменты стимулирования сбыта наиболее «привлекательным» контрагентам.

4. Финансовые результаты деятельности комбината определяются в соответствии с методологией его бухгалтерского учета, то есть прибыль, представляющая собой разницу между ценой, по которой продукция продана клиенту комбината, и его затратами, понесенными для производства и сбыта данной продукции, фиксируется в момент отгрузки продукции контрагенту. Возникают большие трудности с фиксацией прибыли в системе учета и получением денег на счета. Так, в 2014 году просроченная дебиторская задолженность комбината превышала 100 млрд рублей. Таким образом, принятие руководством решений на основании прибыли, рассчитываемой по отгрузке, может приводить к серьезным негативным финансовым последствиям, которые будут выражаться в недостатке финансовых ресурсов для осуществления текущей деятельности.

Основными направлениями совершенствования подсистемы управления финансами ОАО «Пуховичский КХП» являются следующие.

1. Повышение уровня управляемости величиной собственных затрат комбината, снижение рисков неэффективного расходования его ресурсов можно в случае, если будет произведена классификация накладных затрат на постоянные и переменные, обеспечен их отдельный учет и разработаны инструменты контроля каждой из групп расходов.

2. Существенно сократить затраты комбината, повысить уверенность в надлежащем использовании его ресурсов позволит сплошная система бюджетирования деятельности.

3. Предотвращать случаи осуществления комбинатом незапланированных затрат, оценивать соответствие величины фактических затрат плановым до момента их осуществления, заблаговременно выявлять и устранять дефицит денежных средств поможет внедрение системы платежного календаря.

4. При предоставлении руководителям комбината информации о финансовых результатах деятельности, используемой для принятия управленческих решений, целесообразно использовать подход к определению полученной прибыли не в момент отгрузки покупателю продукции, а в момент ее оплаты.

5. Некоторая часть из существующих проблем по получению своевременных оплат от покупателей может быть решена в случае, если на комбинате будет разработана и станет применяться кредитная политика в отношении работы с покупателями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брасс, А.А. Управление организацией / А.А. Брасс – Минск : Мисанта, 2012. – 319 с.
2. Грушенко, В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В.И. Грушенко. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 288с.
3. Романовский, М.В. Финансы: учебник для вузов / М.В. Романовский, О.В. Врублевская, Б.М. Сабанти. – Москва : Юрайт, 2008. – 4982 с.

УДК 339.562:338.43

О РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

** Латушко М.И., к.в.н., доцент, ** Селоков Ю.Н., к.э.н., доцент,
** Башко А.Ю., аспирант*

** УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск*

*** РНУП «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси»,
г. Минск*

Ключевые слова: импортозамещение, стратегия, устойчивое экономическое развитие.

Key words: import substitution, strategy, sustainable economic development

Аннотация: В статье раскрыты сущность и содержание понятия импортозамещение. Приведены основные условия, которые обеспечивают реализацию стратегии импортозамещения. Отражены возможные результаты импортозамещения.

Summary: The article deals with the essence and content of the concept of import substitution. Basic conditions which ensure realization of import substitution strategy are disclosed. The possible results of import substitution are reflected.

На современном этапе в странах с переходной экономикой особое значение отводится категории «импортозамещение», что обусловлено такими проблемами как отрицательное сальдо платежного баланса, а