

Министерство образования Республики Беларусь
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей
III Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 18–19 апреля 2019 г.)

Новополоцк
Полоцкий государственный университет
2019

Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты
[Электронный ресурс] : электронный сборник статей III Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 18–19 апреля 2019 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.

Компьютерный дизайн обложки М. С. Мухоморовой.
Технический редактор Т. А. Дарьянова, О. П. Михайлова.
Компьютерная верстка И. Н. Чапкевич.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь
тел. 8 (0214) 53 05 72, e-mail: a.lavrinenko@psu.by

ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ И ВНЕДРЕНИЮ МОДЕЛИ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК¹

Е.А. Жидкова, канд. экон. наук, доц.,
Кемеровский государственный университет, Россия

О.О. Андреева, канд. экон. наук, доц.,
Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Россия

Современные условия развития экономики в нашей стране предъявляют все более новые требования к организации производства и методам управления на агропромышленных предприятиях. Довольно жесткие требования к системе управления на предприятиях агропромышленного комплекса предъявляет рыночные условия развития. Предприятия агропромышленного комплекса сталкиваются с определенными трудностями, которые обусловлены вводимыми санкциями и проблемами импортозамещения.

В настоящее время наиболее перспективным инструментом в области повышения эффективности управления на предприятиях АПК и совершенствования таких функций управления как планирование, учет, контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности является контроллинг.

Разработка и внедрение системы контроллинга на предприятиях АПК заслуживает особого внимания, поскольку в сложность и динамичность управления агропромышленным предприятием вызывает необходимость организации эффективной системы управления. Для решения подобных задач можно применить неосистемный подход, который позволяет под новым углом зрения рассмотреть систему контроллинга на агропромышленном предприятии, в том числе и проблему принятия управленческого решения.

В современных условиях для эффективной работы предприятий АПК необходимо применять комплексную методологию контроллинга и соответствующий инструментарий. Это будет способствовать преобразованию информационной и организационной структуры агропромышленного предприятия таким образом, чтобы были решены базовые проблемы его развития, предопределяющие стабильные успехи, как в настоящем, так и в будущем.

С учетом того, что многие методологические и практические вопросы создания модели контроллинга, особенно на агропромышленных предприятиях недостаточно проработаны теоретическое обоснование системы контроллинга, а также сущностного наполнения системы контроллинга дает возможность осуществить выработку рекомендаций по формированию данной системы с учетом отраслевой и региональной специфики.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта 18-010-01096 А «Неосистемный подход как фактор научного обоснования трансформации фундаментальных основ контроллинга организаций АПК».

Цель работы заключается в разработке основных рекомендаций по созданию и внедрению и применению модели контроллинга в управленческой практике агропромышленных предприятий.

Основная задача контроллинга заключается в построении на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений [1].

«Концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью предприятия, а именно:

- все категории бизнес-процессов и их затраты;
- центры ответственности предприятия;
- системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия;
- система управленческого учета, построенная на основе центров ответственности и их бюджетов;
- система стратегического управления, основанная на анализе цепочки ценностей, анализе стратегического позиционирования и анализа затратообразующих факторов;
- информационные потоки (документооборот), позволяющий оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности;
- мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности» [2].

Таким образом, контроллинг занимает центральное место в контуре управления предприятием и объединяет и координирует учет, планирование, контроль, анализ и регулирование в единую систему, в которой определены основные цели деятельности предприятия, принципы управления и способы их реализации.

Процесс создания и внедрения системы контроллинга необходимо начинать с принятия решения о разработке и внедрении системы контроллинга на предприятии АПК. Для повышения эффективности функционирования системы контроллинга на агропромышленном предприятии следует реализовать несколько стадий.

- Определить концепцию и методологию контроллинга агропромышленного предприятия.
- Внедрить в хозяйственную деятельность структуру предприятия с учетом требований модели контроллинга, разработанной для данного предприятия АПК.
- Провести информатизацию контроллинга.

В современных условиях развития экономики нет такой модели контроллинга, которая одинаково эффективно работала бы на всех предприятиях агропромышленного комплекса. В связи с этим модель контроллинга должна разрабатываться для каждого конкретного предприятия на основе методологии неосистемного подхода с учетом отраслевой специфики предприятий АПК, что дает возможность получить представление о функционировании системы контроллинга. Поэтому при создании модели контроллинга на агропромышленном предприятии в первую очередь необходимо:

- построить функциональную модель контроллинга, которая будет отражать взаимосвязь динамических характеристик контроллинговой системы, т.е. процессов изменения ее состояния с течением времени в соответствии с поставленной целью;

– разработать структурную модель контроллинга, которая должна выполнять координирующую, информационную, прогнозную функции, и самое главное отвечать целям конкретного предприятия агропромышленного комплекса. Исследования показывают, что в теории контроллинга отсутствует единый подход в части отражения структурных составляющих системы контроллинга. Поэтому на основе анализа основных структурных элементов системы контроллинга с позиций различных авторов, можно обобщить основные структурные элементы контроллинга в группы и построить общую структурную модель контроллинга предприятия (рис. 1);

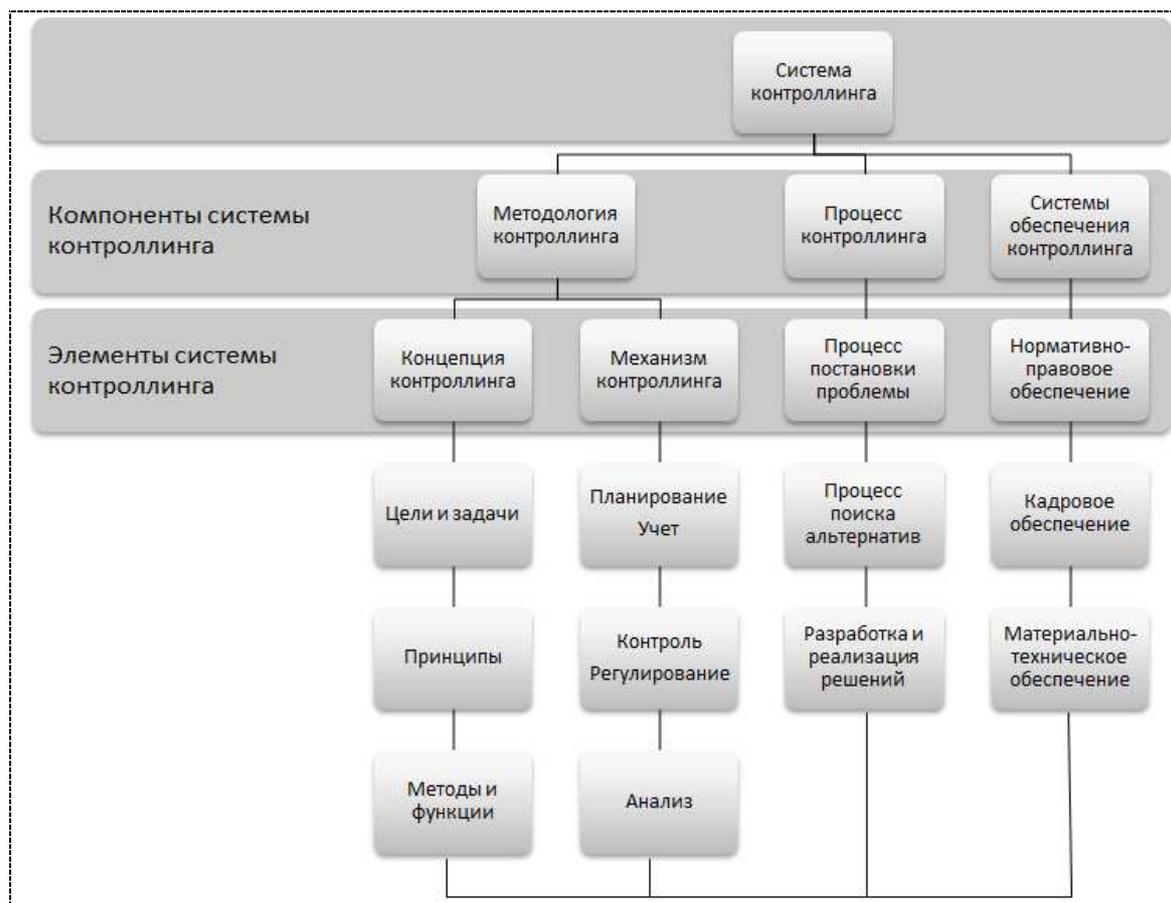


Рисунок 1. – Структурная модель контроллинга

– определиться с моделью информационного обмена и передачи информации в системе контроллинга. Данная информационная модель должна обеспечивать систему контроллинга агропромышленного предприятия, а так же весь аппарат управления предприятием АПК информацией;

– исследовать типовые бизнес-процессы, с учетом специфики деятельности агропромышленных предприятий, которые должны детализировать технологию реализации функций и задач контроллинга;

– определить типовой состав подсистем контроллинговой системы и их функциональные и информационные взаимосвязи между собой.

Внедрение разработанной модели контроллинга на предприятии агропромышленного комплекса представляет собой процесс, состоящий из нескольких этапов, которые охватывают различные мероприятия: от применения его отдельных инструментов до внедрения соответствующей службы. Следовательно, внедрение системы контроллинга должно вестись с учетом следующих рекомендаций:

- провести диагностику элементов системы управления: планирования, учета, анализа, контроля и исследовать динамику характеристик финансово-хозяйственной работы агропромышленного предприятия.
- выбрать схему функционирования службы контроллинга, разработать план организационных изменений в целом по предприятию и по подразделениям, которые обусловлены формированием службы контроллинга
- адаптировать систему контроллинга к специфическим особенностям агропромышленного предприятия;
- применить систему показателей и индикаторов в разрезе основных центров ответственности, таких как центры затрат, центры прибыли, и.д., что в конечном итоге приведет к росту эффективности от внедрения системы контроллинга на предприятии АПК;
- провести преобразование управленческой деятельности и информационных процессов параллельно с процессом внедрения разработанной модели контроллинга необходимо.

Необходимо учитывать, что эффективное и качественное преобразование информационной и управленческой деятельности предприятия АПК, которое сопровождается созданием системы контроллинга, невозможно провести без мониторинга данного процесса. Основная цель мониторинга заключается в обеспечении органов управления предприятий АПК своевременной, достоверной и оперативной информацией, которая необходима для принятия своевременных управленческих решений.

Такой мониторинг позволяет получить информацию:

- о качестве данных и их фактическом использовании при принятии управленческих решений на агропромышленном предприятии;
- о качественной и количественной оценке документации. Конкретно такая информация касается объема, достоверности, наглядности, сроков подготовки, трудоемкости и т. п.;
- об эффективности использования бюджетирования, как одного из вариантов комплексного планирования финансово-хозяйственной деятельности агропромышленного предприятия.

Таким образом, основная цель разработки и построения системы контроллинга на агропромышленном предприятии заключается в построении непрерывного производственного процесса, который направлен на реализацию управленческих воздействий на объекты управления предприятий АПК для обеспечения максимальной эффективности деятельности предприятия. Исходя из этого, можно выделить основные рекомендации применения системы контроллинга на агропромышленных предприятиях:

- разработка и внедрение модели контроллинга являются индивидуальными на каждом предприятии агропромышленного комплекса, поскольку каждое предприятие имеет свою специфику;
- внедрение и применение модели контроллинга предполагает постоянное совершенствование существующей системы управления на предприятии АПК, при этом

содержание и функции контроллинга могут дополняться или изменяться в зависимости от различных факторов;

- на предприятии агропромышленного комплекса система документации используемой при применении модели контроллинга должна быть разработана в соответствии со стандартами конкретного предприятия;
- необходимо осуществлять внедрение контроллинга на предприятии агропромышленного комплекса с учетом всех этапов внедрения контроллинга и данный процесс должен осуществляться сверху вниз;
- процесс внедрения контроллинга не должен оказывать какого-либо негативного влияния на деятельность предприятия;
- разработка методологической основы системы контроллинга и формирование информационной базы необходимо осуществлять параллельно, что скажется на эффективности применения системы контроллинга;
- необходимо упорядочить цели и задачи оперативного и стратегического контроллинга в соответствии со степенью приоритета основной концепции контроллинга;
- сформировать структуру контроллинга в соответствии с организационной структурой предприятия, которая ориентирована на реализацию оперативных и стратегических целей предприятия;
- сформировать соответствующую службу для внедрения и реализации контроллинга, в виде самостоятельного подразделения предприятия, что также повысит эффективность внедрения системы контроллинга;
- осуществлять поэтапно внедрение единой системы информационного обеспечения в соответствии с отдельными блоками.

Таким образом, применение основных рекомендаций по созданию и внедрению модели контроллинга в организациях АПК позволит разработать систему контроллинга агропромышленного предприятия, которая будет включать в себя: функциональную и структурную модели; модель информационного обмена, а также типовые бизнес-процессы, детализирующие и унифицирующие процесс формирования системы контроллинга. Все это в совокупности позволит эффективно решать межфункциональные задачи, проводить анализ и мониторинг системы контроллинга созданного и внедренного на агропромышленном предприятии. Успешное функционирование предприятия, является ключевым критерием отражения полезности внедрения системы контроллинга на предприятии АПК путем совершенствования всех элементов системы управления и ее функционирования в целом. Все это в совокупности способствует стабильности всех сфер деятельности агропромышленных предприятий в условиях нестабильности внутренней и внешней среды, а так же максимальному повышению эффективности деятельности предприятия в долгосрочном периоде.

Список использованных источников

1. Контролинг (Что? Зачем? Кому? Как?) Стратегическое планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml.
2. Концепция контроллинга и функционально стоимостной анализ – Стратегическое планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/control_and_abc.shtml.