

ческого использования в целях формирования государственной политики в отношении развития агропромышленного сектора экономики.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кивачук, В. С. Оздоровление предприятия: экономический анализ / В. С. Кивачук. – М.: Изд.-во деловой и уч. лит.; Мн.: Амалфея, 2002. – 384 с.
2. Савицкая, Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс. / Г. В. Савицкая – 2-е изд., испр.— М.: ИНФРА-М, 2003. – 303 с.
3. Михалкевич, А.П. Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве / А.П. Михалкевич и др. – 4-е изд., с изменениями. Мн.: БГЭУ, 2006. – 687 с.
4. Вахрушина, М. А. Международные стандарты финансовой отчетности: учебник для студентов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение», «Финансы и кредит» / М. А. Вахрушина, Л. А. Мельникова; под ред. М. А. Вахрушиной. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 571 с.

#### АРТЕМКОВА Т.Д., м.э.н.

*Учреждение образования «Барановичский государственный университет», г. Барановичи*

### ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Проведение государством макроэкономических реформ создало новую среду функционирования предприятий - рынок. Это предопределяет внесение значительных изменений в организацию и методы управления, без которых невозможно существование и развитие предприятия в условиях рыночной экономики.

Необходимость разработки новой системы управления на предприятиях АПК вызвана преобразованиями в этой среде, появлением новых хозяйственных формирований, которые включают в себя стадии прохождения сельскохозяйственной продукции и последующую ее реализацию. В этой связи перед менеджментом возникают новые задачи определения механизмов эффективного управления такими предприятиями. Одним из таких механизмов, как показывает мировая практика, является система бюджетирования.

Бюджетирование позволяет обеспечить руководящий аппарат точной, полной и своевременной информацией о результатах планирования и контроля всех аспектов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Особо следует выделить бюджетирование как важнейшее связующее звено между стратегическим и оперативным управлением всеми хозяйственными операциями, поэтому бюджет служит важным инструментом руководства при разработке мероприятий по достижению целей предприятия.

Бюджетирование способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, что позволяет значительно снизить их объем и потребность, себестоимость и повысить конкурентоспособность предприятия.

Теоретические вопросы организации процесса бюджетирования рассматриваются в работах западных экономистов, в частности К.Друри, Дж. К. Шима и Дж. Г. Сигела и др., что обусловливается широким применением бюджетирования в практике управления западных фирм. Однако без адаптации к условиям постсоциалистических стран, применение западных концепций путем простого их переложения невозможно, что объясняется спецификой национального подхода к управлению, а также системой учета и отчетности. Среди российских ученых, которые затрагивали тему бюджетирования в своих работах можно выделить: В.Н. Самочкина, Т.П. Карпову, К.В. Щиборща, М.И. Бухалкова, В.Е. Хруцкого, Т.В. Теплоу. и др. К сожалению, среди белорусских ученых отсутствуют те, которые бы вплотную занимались вопросами бюджетирования на предприятиях АПК. В связи с этим решение проблемы постановки бюджетирования в сельскохозяйственных организациях является актуальным.

В настоящее время агропромышленные предприятия функционируют в условиях агрессивной, постоянно изменяющейся, остро конкурентной рыночной среды. Период рыночных преобразований продемонстрировал невозможность жизнедеятельности хозяйствующего субъекта лишь на основе реактивной системы управления, без четко поставленных целей и задач, программы развития, планирования и контроля [1].

В Беларуси в начале 90-х годов была принята рыночная модель, основанная на либерализации экономических отношений, отказе государства от своей регулирующей роли, резком сокращении поддержки реального сектора экономики и социальной сферы. Сельское хозяйство, объективно более отсталое в плане

развития производительных сил по сравнению с промышленностью, медленнее, чем другие, адаптируется к меняющимся экономическим и технологическим условиям. Вложенный в него капитал приносит меньшую отдачу, чем в других отраслях экономики. Поэтому на первый план выдвигаются проблемы разработки новых концепций управления, без решения которых невозможно гибкое развитие современного сельскохозяйственного предприятия. Управление предприятием стало невозможно без эффективного планирования его деятельности и контроля реализации планов. Постоянное стремление к разработке системы финансового планирования, адекватно отвечающей требованиям рыночной экономики, приводит руководство сельхозпредприятий к необходимости внедрения системы бюджетирования деятельности предприятия. Управление на основе бюджетирования на сельхозпредприятии не отличается от промышленных предприятий и проводится в несколько этапов. Очень укрупненно, можно выделить три этапа: планирование (бюджетирование) деятельности; получение фактических данных; план-фактный анализ, выявление отклонений и их причин.

Внедрение системы бюджетирования на сельскохозяйственном предприятии позволяет:

- 1) планировать основные направления деятельности в целом на основе производственной программы;
- 2) планировать доходы и расходы по различным направлениям деятельности;
- 3) планировать использование материальных и людских ресурсов;
- 4) планировать приобретение и реализацию основных средств;
- 5) поддерживать систему планирования, контроля и управления на основе план-фактного анализа;
- 6) обеспечить прозрачность и предсказуемость потока денежных средств;
- 7) усилить контроль руководства за движением денежных средств;
- 8) усилить контроль над производственными показателями, доходами и расходами как предприятия в целом, так и отдельных структурных подразделений;
- 9) обеспечить мотивацию и усилить ответственность руководителей среднего звена, передав им ряд управленческих задач (участие в планировании, анализе причин отклонений от плана и других.);
- 10) производить анализ возможных изменений финансового состояния сельскохозяйственного предприятия в результате изменения внешних условий.

Кроме вышеперечисленного, данный метод управления также "заставляет приводить в порядок" неизменную в течение десятилетий систему нормирования [2].

Планирование (бюджетирование) деятельности на сельскохозяйственном предприятии начинается с разработки производственной программы растениеводства и животноводства и составления их бюджетов. Соблюдая определенную последовательность составления первичных документов возможно спланировать годовое движение животных, сформировать сводную оборотную ведомость стада, планы растела (приплод) и осеменение, лактацию (надой), потребность в товароматериальных ценностях и услугах, график потребности в технике и людских ресурсах, потребность в кормах (баланс кормов), хлебофуражный баланс, производство и реализацию продукции животноводства и растениеводства. Потребность необходимо получать ежемесячно. В процесс планирования годового плана производства должны быть вовлечены практически все главные специалисты хозяйства. При этом во главе угла системных проблем стоит "ответственность". Отсутствие адресности в бюджете сводит на нет все усилия по его составлению. Данное условие трудно реализуется на практике. Назначить ответственного недостаточно - сотрудник должен иметь влияние на свою сферу производственной деятельности.

При внедрении лишь блока планирования производственной программы растениеводства и животноводства руководитель хозяйства может решить следующие из 10-ти вышеперечисленных задач: планирование основных направлений деятельности в целом и структурных подразделений на основе производственной программы; планирование доходов и расходов по различным направлениям деятельности; планирование использования материальных и людских ресурсов; обеспечить мотивацию и усилить ответственность руководителей среднего звена, передав им ряд управленческих задач (участие в планировании).

Следующим этапом управления предприятием АПК на основе бюджетирования является реагирование системы управления на изменение внешних условий. Бюджетирование является инструментом для достижения целей функционирования предприятия, поэтому руководству сельхозпредприятия важно не столько запланировать свою деятельность, сколько достичь намеченных показателей. Поэтому важным свойством бюджетирования является ее способность реагировать на изменение условий функционирования предприятия. Процесс регулирования включает две составляющие: первая - анализ ситуации, вторая - внесение корректировок в бюджеты.

В данном процессе ключевым фактором является время предоставления информации об отклонениях от плана. Оперативный анализ имеет ценность только при условии, что по его результатам можно влиять на ситуацию, поэтому информация по выполнению бюджета должна поступать регулярно. Достигается это следующими путями:

- интеграцией управленческих данных о бюджетных показателях с бухгалтерским учетом как источником информации;
- обеспечением надежности информации в бухгалтерском учете.

Технической проблемой бюджетирования является автоматизация данного процесса, поэтому необходим внимательный подход к оценке его вариантов. Хотя рынок систем бюджетирования сравнительно молод, однако на нем уже работает ряд серьезных компаний, предоставляющих специализированные программные продукты. Выбор в пользу той или иной программы обусловлен многими факторами. Одним из главных является соответствие программного обеспечения отраслевой сельскохозяйственной специфике.

Если цель бюджетирования - получить качественный инструмент при принятии управленческих решений, необходимо, чтобы участники процесса уделяли ему времени ровно столько, сколько требуется для соответствующего уровня их ответственности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бюджетирование шаг за шагом. / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Береслав. – СПб.: Питер, 2005. – 448с.
2. Бюджетирование на сельскохозяйственных предприятиях как инструмент принятия управленческих решений. Терновых К.С., д-р экон. наук, проф. Кононов В.М., соискатель ФГОУ ВПО "ВГАГУ" им. К.Д. Глинки.
3. Материалы 1-й научно-практической конференции "Организация и развитие информационного обеспечения органов управления, научных и образовательных учреждений" (ФГНУ "Росинформагротех", 3-4 октября 2005 г.).

#### БЕРЕЖНАЯ Г.Г., м.э.н.

*Учреждение образования «Брестский государственный технический университет», г. Брест*

#### ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОГО РИСКА

Рыночная экономика несет в себе риск хозяйственной деятельности предприятия. В условиях перехода к инновационной экономике деятельность предприятий в Беларуси подвержена еще большему риску. Нестабильная экономическая среда, внутри которой действуют предприятия, предполагает необходимость систематического анализа финансового состояния. При этом основным объектом исследования должны стать не только финансовые, но и инновационные риски предприятия и возможные пути снижения их воздействия.

Под инновационным риском в литературе обычно понимают вероятность потерь, возникающих при вложении средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Измерение рисков - сложная задача, решать которую помогают интуиция и опыт. Используя эвристические методы (экспертные оценки, опросы, ситуационные аналоги, мозговые атаки и др.), можно получить удовлетворительные оценки инновационных рисков и своевременно принять решения о снижении их уровня или ослаблении негативных последствий [1].

Не существует единого мнения, какие методы должны быть использованы при выборе решения и способа определения приемлемого риска. Подходы, которые объединены общим названием «формальный анализ», исходят из предпосылки, что задача управления инновационным риском может быть решена умозрительно с помощью различных формальных математических методов на основе достаточно адекватно сформулированной модели системы. Все такие подходы, базирующиеся на экономических теориях и теории управления, имеют некоторые общие особенности:

- ✓ концептуализация проблем приемлемого риска как проблем принятия решения, т.е. требование выбора между альтернативными способами действия;
- ✓ методология «разделяй и властвуй»;
- ✓ жестко предписанные правила принятия решения;
- ✓ использование единой метрики;