

крупного рогатого скота, свинины и мяса домашней птицы в 2014 году». [Электронный ресурс]. // «ГАРАНТ»: URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/518376/#ixzz2ybeJAE3T>

#### Literature

1. A. Golokhvastov. Investment in agricultural sector: important projects. [Electronic resource] // myaso-portal.ru: [site] [2012] URL: <http://www.myaso-portal.ru/stati-ltervju/investitsii-v-apk-znachimye-proekty-andrey-golokhvastov-generalnyy-direktor-gruppy-kompaniy-agrikons/>
2. N.E. Novikova. Assessment of condition and development of poultry in Smolensk region. // Vestnik of Russian State University of Trade and Economics. 2009- № 9 (36), - С. 28 – 33.
3. N.E. Novikova. The role and significance of poultry branch in the economy of Smolensk region // Regional research. 2011№ 4 (34) - С. 57 – 61.
4. Draft program «Development of poultry in the Russian Federation in 2010-2012 and for the period 2018-2010». [Electronic resource] // myaso-portal.ru: [site] URL: <http://www.myaso-portal.ru/stati-ltervju/investitsii-v-apk-znachimye-proekty-andrey-golokhvastov-generalnyy-direktor-gruppy-kompaniy-agrikons/>
5. Decree of the Government of the Russian Federation № 1260 of 26 December, 2013 «On distribution of tariff quotas as to cattle meat, pork and poultry in 2014». [Electronic resource] // GARANT: URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/518376/#ixzz2ybeJAE3T>

## **БИЗНЕС-БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ BUSINESS BUGETING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

*Обухова И.И., к.э.н., доцент, профессор УО «Брестский государственный технический университет», Брест*

*Obuhova I.I., Cand. Econ. Sci., associate professor, professor of EMaF department, EI BrSTU, Brest*

#### *Аннотация*

*Статья посвящена совершенствованию системы управления предприятием на основе создания комплексного механизма бизнес- бюджетирования.*

#### *Abstract*

*Article is devoted to improvement to enterprise management*

*system on the basis of creation of the complex mechanism of business budgeting.*

*Ключевые слова: внутрифирменное планирование, системный подход, бизнес-план, бюджетирование*

*Keywords: intra firm planning, system approach, business plan, budgeting*

На инновационном этапе развития белорусской экономики в условиях ограниченности финансовых ресурсов у субъектов хозяйствования большое значение имеет обоснованность показателей производственно-экономического планирования на всех его уровнях. Для разработки таких планов необходимо создавать на предприятиях комплексный механизм внутрифирменного планирования, позволяющий увязать в единой структуре различные виды планов, отличающиеся целями, задачами, скоростью обработки информации, но, вместе с тем, объединенные каналами прямой и обратной связи.

Стратегическое планирование и прогнозирование на 2-5 лет предназначено для определения целей деятельности предприятия в обозримом периоде; текущее годовое планирование разрабатывает тактические задачи организации; в процессе оперативно-календарного планирования они детализируются по конкретным исполнителям и временным интервалам; диспетчерская служба предприятия следит за ходом выполнения плановых заданий и регулирует информационные и ресурсные потоки.

Объединение процессов выработки плановых решений в едином механизме обеспечивает согласованность действий всех планово-экономических служб и производственных подразделений предприятия, исключает возможность дублирования плановых показателей, и, в конечном счете, способствует соблюдению имманентных интересов инвесторов, учредителей, руководства и персонала.

Для того, чтобы разработать интегрированную схему процессов планирования в современной организации, используем методологию системного подхода, который предусматривает выделение основных элементов системы и определение характера их взаимодействия. Такими подсистемами являются объект и субъект управления, системные вход, процесс, выход и обратная связь.

Объектом управления на предприятии служат все его производственно-экономические отношения, возникающие в процессе хозяйственно-коммерческой деятельности.

Субъект управления – руководство предприятия, которое осуществляет организацию, координацию и регулирование материальных и информационных потоков.

На системный вход поступает информация нормативно-правового и отчетного характера, в результате системного процесса она преобразуется в плановые показатели, реализация которых регулируется выходом системы.

Взаимодействие между субъектом и объектом управления на предприятии должно осуществляться по принципу двойственной связи, схема которой представлена на рисунке 1.

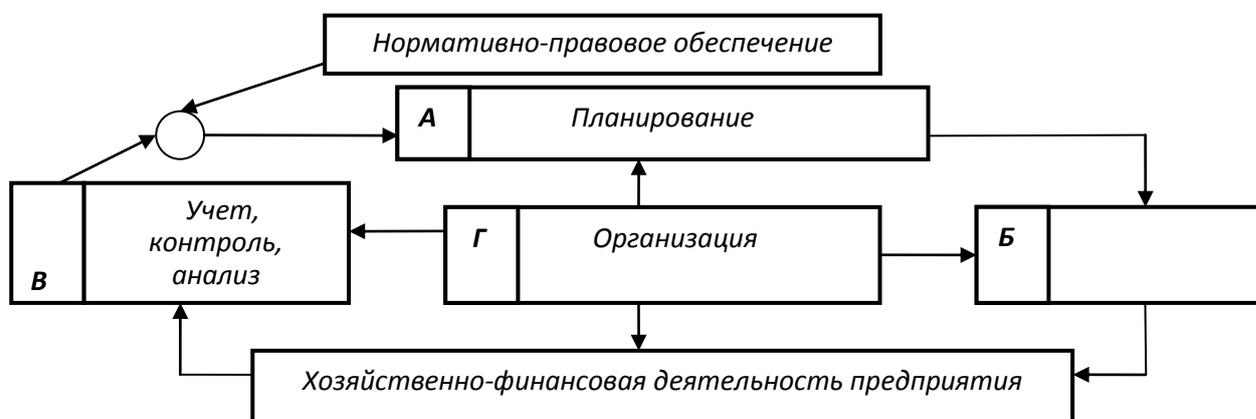


Рисунок 1 - Системная модель управления предприятием

На данной схеме обозначены основные функции менеджмента. Рациональная стратегия и тактика развития предприятия разрабатывается при выполнении руководством функции планирования (А) для расчета параметров желаемого состояния объекта управления.

Регулирование, координация и стимулирование деятельности всех подразделений (функция Б) направлены на обеспечение условий достижения стратегических целей и решения тактических задач, разработанных в процессе планирования.

Наибольшее значение для успешной реализации плановых показателей имеет контрольная функция (В), которая в системном анализе рассматривается как сложный информационный процесс, производящий оценку параметров текущего состояния (учет), выявление несогласований с заданными параметрами (контроль) и выработку возможных путей их устранения (анализ).

Эффективное взаимодействие между отдельными звеньями менеджмента (функция Г) обеспечивается созданием рациональной организационной структуры на основе реструктуризации фирмы согласно ее стратегическим целям и тактическим задачам.

Современное производственное предприятие является открытой социально-экономической системой, осуществляющей свою деятельность в условиях множества зачастую непредсказуемых воздействий внешних факторов микро- и макросреды. Доказано, что в такой системе внутрифирменное планирование должно осуществляться как единый процесс выработки плановых решений на разных уровнях управления, что позволит сделать планы организации реальными, гибкими и научно-обоснованными.

В основе создания комплексного планового механизма лежат принципы единства планирования, отражающего его системный характер; координации, обеспечивающей взаимосвязь и синхронность планов отдельных подразделений; непрерывности разработки всех видов планов, их гибкости (способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды) и реальности.

Целевая направленность плановых задач должна обеспечивать достижение стратегических целей предприятия, главными из которых являются инновационное развитие, конкурентоспособность продукции на отраслевом рынке, финансовая устойчивость и сбалансированность ресурсов. Для этого необходимо включить в соответствующие контуры управления организацией элементы бизнес-планирования, бюджетирования и управленческого учета, как показано на рисунке 2.

Сложная экономическая ситуация в Республике Беларусь, сложившаяся под влиянием мирового финансово-экономического кризиса, не дает возможности субъектам хозяйствования в полной мере разрабатывать стратегические показатели на длительный период времени, так как прогнозировать воздействие факторов внешней среды в таких условиях достаточно проблематично. Поэтому внимание руководства должно сосредотачиваться на текущих задачах тактического планирования, которые могут быть решены с помощью различных видов бизнес-планов. Согласно той роли, которую данный вид планов играет в проектируемом нами комплексном механизме, считаем, что документы бизнес-планирования должны разрабатываться на всех стадиях жизненного цикла предприятия для обоснования путей и перспектив его дальнейшего развития.

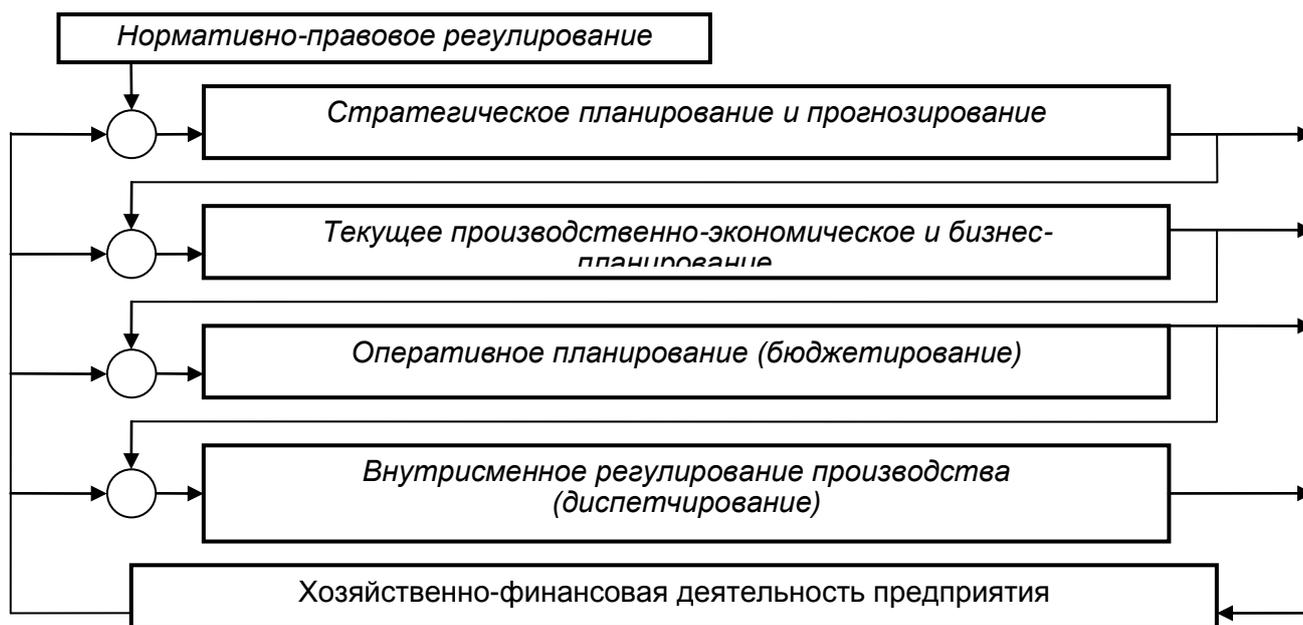


Рисунок 2 - Механизм внутрифирменного финансового планирования

В инновационной экономике бизнес-планы обычно составляются при необходимости поиска инвесторов для реализации конкретных инвестпроектов. Наиболее распространенным в отечественной практике является инвестиционный бизнес-план, целью разработки которого является оценка привлекательности проекта и перспектив развития бизнеса на основе анализа потребностей рынка и прогноза будущих результатов инвестиционной деятельности. Поэтому зачастую эти бизнес-планы носят рекламный характер и не всегда объективно отражают реальные финансовые показатели. Составление бизнес-линий, как особой разновидности планов, производится для обоснования мероприятий по модернизации производства, развитию технологических процессов, освоению новых сегментов рынка и т.п.

Бизнес-план организации, в отличие от инвестиционного бизнес-плана, является инструментом текущего (тактического) планирования и может разрабатываться на стадии создания предприятия для определения наиболее перспективных направлений бизнеса, а также на стадии функционирования с целью обоснования рациональных путей инновационного развития действующих производственных структур с учетом требований рынка и общей экономической ситуации в стране. Решения тактического бизнес-плана организации должны приниматься на

основе анализа результатов деятельности фирмы в текущем и базисном периодах, информация о которых поступает в контур текущего планирования по каналу обратной связи [1].

Расчетные параметры тактических планов являются входной информацией для принятия решений в расположенном ниже контуре оперативно-календарного планирования, как показано на рисунке 2. Показатели оперативных планов служат индикаторами для выбора конкретных экономических рычагов и инструментов финансового регулирования, поэтому они должны детализироваться применительно к тем структурным подразделениям, которые обеспечивают управление соответствующей группой финансовых отношений (с персоналом, партнерами, банками, бюджетом).

В связи с этим, нами предлагается использовать в контуре оперативного планирования современный метод бюджетного планирования, или бюджетирования. Он предусматривает разработку взаимосвязанных программ в виде комплекта основных, операционных и финансовых бюджетов, включающих детализированные бюджеты продаж и закупок, заработной платы, управленческих расходов и т.п. Так как в детализированных бюджетах отражаются прогнозы затрат по видам деятельности и ее будущие результаты, они позволяют сбалансировать имеющиеся и привлеченные ресурсы уже на стадии выработки плановых решений [2].

В системе бюджетирования информация аккумулируется и анализируется не по предприятию в целом, а по центрам ответственности – внутренним сегментам предприятия, во главе которых стоит ответственное лицо, принимающее решения. Этот подход позволяет обеспечить рациональное управление деятельностью каждого подразделения, отвечающего за реализацию соответствующих параметров тактических бизнес-планов. Одним из преимуществ бюджетирования перед традиционной системой бухгалтерского учета является повышение самостоятельности и ответственности всех служб и подразделений в планировании и расходовании соответствующего вида финансовых ресурсов, что стимулирует работников к достижению наилучших результатов коллективного труда. Таким образом, применение методов бюджетного планирования позволяет создать условия для экономии денежных средств за счет гибкого маневрирования и контроля затрат по основным центрам ответственности.

Процедуры управленческого учета, выполняющего функции обратной связи, обеспечивают процессы бизнес-бюджетирования всей необходимой информацией для создания гибкой системы управления, способной адаптироваться к реальным условиям внешней среды и требованиям рынка.

#### Литература

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / под ред. В.З. Черняка, Т.Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 591 с.

2. Обухова И.И. Финансы: теория и практика: мультимедийный курс лекций для студентов и магистрантов. - Брест: Изд-во БрГТУ, 2012. – 207 с.

#### Literature

1. Business-planning: train aid / ED V.Z. Chernyaka, T.G. Charaeva / 4-th publ. - M.: YUNITI-DANA, 2010. – 591 p.

2. Obukhova I.I. Finances: theory and practice: multimedia course of lectures for students and magistrants. - Brest: BRGTU, 2012. – 207 p.

### **ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ STUDY PROBLEMS INVESTMENT PROJECTS EFFICIENCY EVALUATION**

*Оруч Т.А. к.э.н., доцент, Гасанлы Г.Н. студент, Хрипунова Е. В. Студент, Поволжский государственный университет сервиса, Россия, г. Тольятти*

*Oruch T.A. Cand. Econ. Sci., Associate Professor, Gasanly G.N. student, Hripunova E.V. student, Volga region state university of service, Russia, Tolyatti*

#### Аннотация

*Статья посвящена выявлению проблем применения качественных показателей оценки эффективности общественно значимых инвестиционных проектов. Выявлены особенности применения квалиметрических методов для оценки эффективности инвестиционных проектов.*

#### Abstract

*Article is devoted to problems of application of qualitative indicators to measure performance of socially significant projects. Peculiarities of application qualimetric methods for evaluating the effectiveness of*