

управления карьерой и в целом всей системы управления персоналом на основе предпочтения инновационных и экологических критериев.

Список использованных источников

1. Селицкий В.С. Управление социально-экономическими системами / В.С. Селицкий // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: материалы IV Международной научно-практической конференции. ГГТУ им. П.О.Сухого, 17-18 ноября 2005г. / Гомельск. гос. техн. ун-т; редкол: С.Б.Сорело (и др.) – Гомель, 2005.- С.304 - 309.

УДК 658.(075.8)

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В
БУМАЖНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

Е.С. Русак, В.В. Алексеёнок

*Академия управления при Президенте
Республики Беларусь*

Трансформация условий хозяйствования вносит определенные изменения в системы и технологии управления предприятием. Относительно новым инструментом управления, вызывающим значительный интерес практиков, является так называемый управленческий учет. Он предполагает создание нетрадиционных систем получения информации об издержках производства и финансовых результатах, применение новых подходов к управлению ими, повышение ценности получаемой информации для анализа, что является в настоящее время одними из наиболее актуальных проблем учёта, контроля и анализа хозяйственной деятельности.

Система управленческого учета обеспечивает расчет затрат по видам (элементам), местам возникновения (центрам ответственности) и носителям (товар, товарная группа, набор услуг, вид деятельности), позволяет организовать отражение затрат с необходимой степенью детализации и их оперативную оценку. Такая форма учета создает предпосылки для планирования, установления контроля за расходами и оптимизации их величины и процессов распределения.

В целях обеспечения эффективного функционирования системы управленческого учета в бумажном производстве необходимы:

а) создание на предприятии финансовой структуры, представляющей собой совокупность центров финансовой ответственности, иерархических взаимоотношений и информационных связей между ними;

б) разработка плана счетов и учётной политики управленческого учёта;

в) организация бюджетного планирования.

Важным и сложным этапом постановки системы управленческого учета на предприятии является внедрение управления по центрам финансовой ответственности. При решении данной задачи рекомендуется руководствоваться следующим принципами:

- соответствия организационной структуре предприятия. Это означает, что базовой единицей при определении центров ответственности выступают структурные подразделения предприятия. При этом при исследовании предприятия могут решаться вопросы оптимизации существующей организационной структуры.

- функциональности, что предполагает обособление центров ответственности с учетом видов деятельности, организационной структуры предприятия, объема и специфики работ, выполняемых подразделениями. Степень детализации затрат и

последовательность их обобщения по предприятию устанавливается по каждому подразделению. Основными критериями здесь являются цели управления, система контроля затрат, уровень специализации подразделений, величина их затрат. Так, центр снабжения контролирует затраты по заготовлению сырья, материалов, топлива и объемы, величину и качество материальных запасов. Центр сбыта контролирует объемы и стоимость реализуемой продукции, работ, услуг и затраты, связанные с данной деятельностью. Это дает возможность устанавливать нормативную или предельную величину затрат, за которую несёт ответственность конкретный руководитель;

- территориальности. Данный принцип дополняет деление по функциональному признаку и предполагает определение в качестве центра ответственности территориально обособленного подразделения (как выполняющего несколько функций, например - филиал, так и одну – склад);

- сходства структуры затрат предполагает объединение объектов с одинаковыми калькуляциями и нормативами затрат (например, оборудование в рамках одного цеха);

В соответствии с принципами выделения ЦФО разработана финансовая структура бумажной фабрики, которая состоит из четырёх уровней. В целом бумажная фабрика является единым центром прибыли, руководитель которого в лице Генерального директора отвечает как за затраты предприятия, так и его прибыль. Предусматривается создание шести центров финансовой ответственности второго уровня: ЦФО «администрация», ЦФО «коммерческого директора», ЦФО «заместителя генерального директора по производству», ЦФО «главного инженера», ЦФО «заместителя генерального директора по идеологии, правовой работе, кадрам и социальному развитию», ЦФО «филиал «Нивки»». В состав ЦФО второго уровня входят ЦФО третьего уровня, три из которых являются основными (полиграфический цех № 1, полиграфический цех № 2, бумажное производство) и семнадцать обслуживающих.

Ряд ЦФО третьего уровня по функциональному признаку могут быть разделены на ЦФО четвертого уровня. В частности это касается ЦФО «маркетинг и сбыт», ЦФО «менеджмента и контроля качества», ЦФО «технологический полиграфический отдел», ЦФО «главного механика», ЦФО «главного энергетика», ЦФО «главного метролога», ЦФО «капитальное строительство». В составе основных ЦФО цеха №1 и №2 целесообразно выделение центров четвертого уровня по участкам. Бумажное производство включает ЦФО «бумажный цех» и «исследовательско-технологический» ЦФО. Последний ЦФО образует технологический отдел бумаги и исследовательская лаборатория. Детализация структуры ЦФО «технологический полиграфический отдел» позволяет выделить технологический полиграфический отдел и участок пробной печати и изготовления печатных форм. Классификация ЦФО по уровням создает возможности для построения иерархических взаимосвязей в финансовой структуре предприятия.

Документом, закрепляющим организацию финансовой структуры предприятия, роли, ответственность и полномочия руководителей ЦФО, является Положение о финансовой структуре УП «Бумажная фабрика» Гознака.

Система управления через ЦФО позволяет:

а) установить четкую взаимосвязь между результатами и затратами деятельности подразделений, ответственностью руководителей. Для каждого ЦФО разрабатывается бюджет, который формируется на основе наиболее значимых для него показателей, учитывающих вклад данного ЦФО в достижение поставленной фабрикой цели.

б) предоставить структурным подразделениям самостоятельность в распоряжении ресурсами в рамках установленного бюджета.

в) контролировать доходы и расходы в местах их возникновения;

г) оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности фабрики;

д) повысить ответственность и мотивацию руководителей ЦФО за выполнение целевых показателей.

УДК 330.332:2:338.434

МЕХАНИЗМ ИНВЕСТИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ В ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

Л.А. Глазунова

*УО «Гомельский государственный университет
им. Франциска Скорины»*

Одной из важнейших задач формирования и развития системы государственного экономического регулирования инвестиционной деятельности в аграрном секторе является эффективное размещение ресурсов для инвестирования инновационных проектов сельскохозяйственных предприятий.

Существующий ныне механизм размещения государственных инвестиций в аграрный сектор экономики основывается только на анализе показателей эффективности проектов. Понятие эффективного использования государственных инвестиций практически отождествляется с понятием эффективности вложений средств в конкретные инновационные проекты. На наш взгляд, эффективность вложения средств в те или иные конкретные инвестиционные проекты – это лишь одна составляющая эффективности использования государственных инвестиций. Другая составляющая должна содержать в себе механизм эффективного распределения инвестируемых средств между проектами, что означает распределение ресурсов между инновационными проектами с целью минимизации затрат в рамках группы рассматриваемых проектов.

Анализируя существующую практику инвестирования инновационных проектов можно сделать вывод, что в настоящее время в системе государственного регулирования инвестиционной деятельности в аграрном секторе экономики не хватает компоненты эффективного распределения инвестируемых средств между инновационными проектами. Добавив такую компоненту, можно получить целостную модель ресурсного управления государственными инвестициями, которая обеспечивала бы эффективное использование инвестируемых средств в каждом конкретном проекте и эффективное распределение средств в рамках группы отобранных проектов.

Процесс государственного управления размещением инвестиционных ресурсов в аграрном секторе включает три этапа: 1) осуществляется конкурсный отбор инновационных проектов; 2) обосновывается модель ресурсного управления государственными инвестициями; 3) оцениваются риски по отобранному проекту.

Размещение ресурсов можно условно разделить на три категории: стратегическое, динамическое и тактическое. Стратегическое размещение ресурсов может быть охарактеризовано как решение о размещении ресурсов на длительный период времени. Динамические, или адаптивные, стратегии подразумевают «автоматическое» изменение набора инструментов инвестирования агрогородков в ответ на перемены конъюнктуры инвестиционного рынка. Под тактическим размещением ресурсов понимаются стратегии, целью которых является улучшение результатов использования портфеля путем изменения соотношений в наборе активов в ответ на меняющиеся условия получения прибыли на рынках капиталов.