

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ КОЗОВОДЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ИНФОРМАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

© 2015 Кожанов Тарас Владимирович

Межрегиональный открытый социальный институт

424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д. 28

E-mail: taras@kozi.ru

Зависимость развития бизнеса от факторов, формируемых средой, присуща практически всем отраслям экономики, в том числе животноводству. Козоводческие организации, относящиеся к нетрадиционному скотоводству, особенно подвержены влиянию внешних и внутренних факторов, от которых зависят масштабы бизнеса, условия содержания животных, их продуктивность. Для управления козоводческими организациями необходима информация стратегического управленческого учета, позволяющая адекватно оценивать все риски и факторы, влияющие на бизнес. В статье представлена авторская модель стратегического управленческого учета, позволяющая формировать адекватную управленческую информацию.

*Ключевые слова:* управление, факторы, козоводческие организации, стратегический управленческий учет.

Любая среда, в том числе и рыночная инновационная, оказывает влияние на возможности осуществления бизнеса того или иного хозяйствующего субъекта. Данные факторы обуславливают возможность совершенствования управленческих систем этих организаций, развивая либо сужая границы этого совершенствования. В деятельности ООО СХП «Лукоз», территориальное размещение бизнеса которого находится в Республике Марий Эл, также существуют проблемы, связанные с влиянием среды, внешних и внутренних факторов. Среди внешних факторов традиционно выделяют политические, экономические, технологические, социально-демографические и экологические, которые в целом имеют отношение, оказывают влияние на деятельность ООО СХП «Лукоз». Рассмотрим их.

1. *Политические факторы.* Обусловлены действием законодательных и нормативных актов, с одной стороны, и наличием контрактов, заключенных в рамках внешнеэкономической деятельности, - с другой. Так, принятие новых технических регламентов в сфере изготовления продукции, произведенной из козьего молока, обязывает организацию проводить достаточно большую и дорогостоящую работу по изменению технических условий, изготовлению тары, этикеток. В ряде случаев требуется перезаключение договоров с покупателями и изменение транспортно-го парка. Возможность избежать дополнительных расходов крайне низкая. Снижение расходов

может частично осуществляться за счет других статей, например, удешевления приобретаемого сырья, кормов, что на практике тоже не всегда возможно. К внешним политическим факторам можно отнести: проводимые различными государственными и контролирующими органами проверки. Их сокращение возможно в условиях регистрации организации в качестве малого предприятия и/или применения специальных налоговых режимов. Деятельность ООО СХП «Лукоз», нацеленная на увеличение объемов производства, не подпадает под статус малого предприятия, и применение единого сельскохозяйственного налога для этой организации также невозможно. В условиях общего режима налогообложения сокращение налоговой нагрузки требует взвешенной налоговой политики и грамотного планирования налоговых платежей в организации.

2. *Экономические факторы.* Комплекс этих факторов включает рост инфляции, изменение условий налогообложения, проценты за банковские кредиты, изменение курса валют по отношению к рублю и др. Для определения влияния каждого из перечисленных факторов требуется оценка условий на конкретный момент времени, определение комплекса мероприятий, позволяющих своевременно выявлять предпринимательские риски под влиянием данных факторов.

3. *Технологические факторы* связаны с созданием новых технологий, сокращающих исполь-

зование ручного и полуручного изготовления продукции, увеличивающих сроки хранения молока, позволяющих сокращать производственный цикл и увеличивать оборачиваемость оборотного капитала (сырья, материалов, готовой продукции, денежных средств и т.д.). Влияние технологических факторов во многом обусловлено наличием рабочих мест, требующих высококвалифицированного персонала.

4. Социально-демографические факторы оказывают влияние, с одной стороны, на структурные изменения в контингенте потребителей козьего молока и продукции, изготовленной из

него. С другой - ухудшающаяся социально-демографическая ситуация в регионе, где осуществляет бизнес ООО СХП "Лукоз", заставляет организовывать массовый завоз рабочей силы из других регионов и даже субъектов России.

5. Экологические факторы оказывают влияние на качество сырья для изготовления продукции и кормов для животных.

Характеристику внутренних факторов, к которым отнесены производство, финансы, кадры, организационная структура управления, инновации, маркетинг, мы приводим в таблице.

**Внутренние факторы, влияющие на стратегическое управление и реализацию его функций в ООО СХП "Лукоз"**

<b>Фактор</b>	<b>Сфера влияния факторов</b>
1. Организация производства	1.1. Производственные мощности в момент развития рынка были несколько недостаточны для эффективной деятельности, в условиях экономического спада есть около 25-30 % лишних производственных мощностей 1.2. Запросам рынка в целом соответствует благодаря работе отдела сбыта 1.3. В условиях экономического спада трудно говорить о росте выпуска, но установленные планы соблюдаются в полном или почти полном размере 1.4. В производстве сыра технология не так важна, как культура производства, самый лучший сыр делается вручную, качество продукции компании на многих выставках оценено как лучшее, но сохраняется нестабильность качества. Продукция на выставке и на полке магазинов выпущена одними и теми же людьми по одним технологиям, но качество зачастую различно 1.5. Контроль качества ведется постоянно, каждая партия перед отправкой дегустируется комиссией из заводского руководства, при подозрении на низкое качество партии снижают
2. Финансовая политика	2.1. Ликвидность компании достаточно высокая, задолженностей нет, активно кредитует партнеров 2.2. Финансовая устойчивость внутри предприятия выше средней, но зависимость от внешней среды очень сильная 2.3. Обеспеченность ресурсами отличная - избыток ресурсов (требуемого качества и стоимости) 2.4. Финансовая гибкость компании высокая, но обычно заканчивается, происходят "запутывания" в бухгалтерии, за 3 года - три главбуха 2.5. Активная налоговая политика 2.6. Кредитуется на субсидируемых годовых кредитах 2.7. Стоимость капитализации обычно оценивается в отрасли как валовой доход за год. Предприятие недавно перешагнуло планку малых и стало средним предприятием по меркам молочной отрасли (сыроделие)
3. Кадровая политика	3.1. Кадры являются проблемой - в Сернуре очень мало экономически активного населения. При этом текучесть кадров практически нулевая, фактически единственное негосударственное предприятие в Сернуре 3.2. Большая часть работников производства имеет высокую квалификацию и большой стаж, работники обеспечения производства менее квалифицированные. С кадрами в городе значительно проще 3.3. Моральный климат постепенно меняется к лучшему, в основном благодаря разъяснительной работе снабженца, но до хорошего морального климата еще далеко 3.4. Кадровая политика - стабилизация рядового персонала, активное обучение и продвижение важного управляющего персонала
4. Организация и структура управления	4.1. Смешанная, близкая к линейно-функциональной организационная структура 4.2. Директор - больше 15 лет стажа в качестве руководителя подобного предприятия, замдиректор - больше 20 лет на производственных управляющих должностях

Фактор	Сфера влияния факторов
	4.3. Система коммуникаций больше опирается на бумажные и телефонные контакты, сетевые способы обмена информацией развиты слабо 4.4. Замдиректора - собственник предприятия, он же планирует стратегическое развитие предприятия
5. Инновационная политика	5.1. Постоянно ведутся разработки в области новых продуктов, спрос на которые под-сказывает отдел сбыта 5.2. Разнообразные собственные инженерные решения (охлаждение сырподвала, система вентиляции) 5.3. Производство практически не компьютеризировано, недавно только стали появляться цифровые пастеризаторы, собственная переделка из советского, все отчеты ведутся "от руки" 5.4. Разработка и контроль новых технологий ведутся без стандартизированной документации, фактически только на уровне устных отчетов, сказывается отсутствие человека, который был бы за это прямо ответственен
6. Маркетинговая политика	6.1. Сыр не выдерживает конкуренции с белорусским по стоимости: закупочная цена сырого молока в Белоруссии 2-2,5 руб. Но по качеству значительно сернурский сыр превосходит средний белорусский, к сожалению, в России очень небольшое количество людей способны наслаждаться сыром. В целом, сыр для нашей страны - это то, что идет дополнительно к еде, а не самостоятельный продукт 6.2. Компания пытается позиционировать себя в качестве дефицитного, дорогого продукта, доступного не всем, хотя присутствует и линейка продуктов широкой доступности 6.3. Доля российского рынка сыра в лучшие времена достигала 2 %, сейчас около 0,5 %, доля рынка в г. Йошкар-Оле 15-20 % и продолжает расти 6.4. Исследования рынка проводились неспециализированно, достаточно поверхностно, но недавно был приглашен новый сотрудник, чьи задачи как раз связаны с исследованием рынка, впрочем, пока заметных изменений нет 6.5. На новые рынки компания не только выходит, но и создает их, фактически мы первые в России, кто стал делать сыр и другие продукты переработки из козьего молока. Происходит экспансия на региональные рынки, открыто представительство в Чебоксарах, Казани. В середине лета будет разрабатываться тема продаж козьей продукции в Москве с привлечением интернет-технологий 6.6. В регионах работает компания самостоятельно, своя доставка и развозка, своя сеть представителей. В Москве сотрудничает с крупным оптовиком, частично его коррумпировав, фактически в Москве только общестратегическое планирование и доставка до Москвы, дальше этим занимается человек партнера компании

Сфера влияния каждого из перечисленных в таблице внутреннего фактора определяется особенностями деятельности исследуемой организации, стратегической направленностью ее развития. Каждый фактор и его влияние на организацию деятельности или результативность деятельности оказывают серьезное воздействие на организацию важнейшей функции управления - стратегического управленческого учета.

Данной проблеме посвящено множество работ зарубежных и отечественных экономистов. Система стратегического управленческого учета может обеспечить систему управления широким спектром сведений о тенденциях развития рынка, позиционировании собственной продукции на рынках, возможности реализации стратегии под влиянием внешних

и внутренних факторов. Для сбора такой информации требуется разработка специальной информационной технологии, позволяющей идентифицировать нужную информацию, трансформировать ее в систему ключевых показателей стратегического развития. В зарубежной практике и в российской экономической литературе завоевала особую популярность сбалансированная система показателей (ССП), которая, по сути, представляет собой показатели оценки определенных тенденций влияния внешних и внутренних факторов на выбор, формализацию и достижение определенного уровня базовой стратегии организации. Наиболее распространенной цепочкой исследований стратегического управленческого учета, встречающихся в исследованиях разных авторов, является следующая:

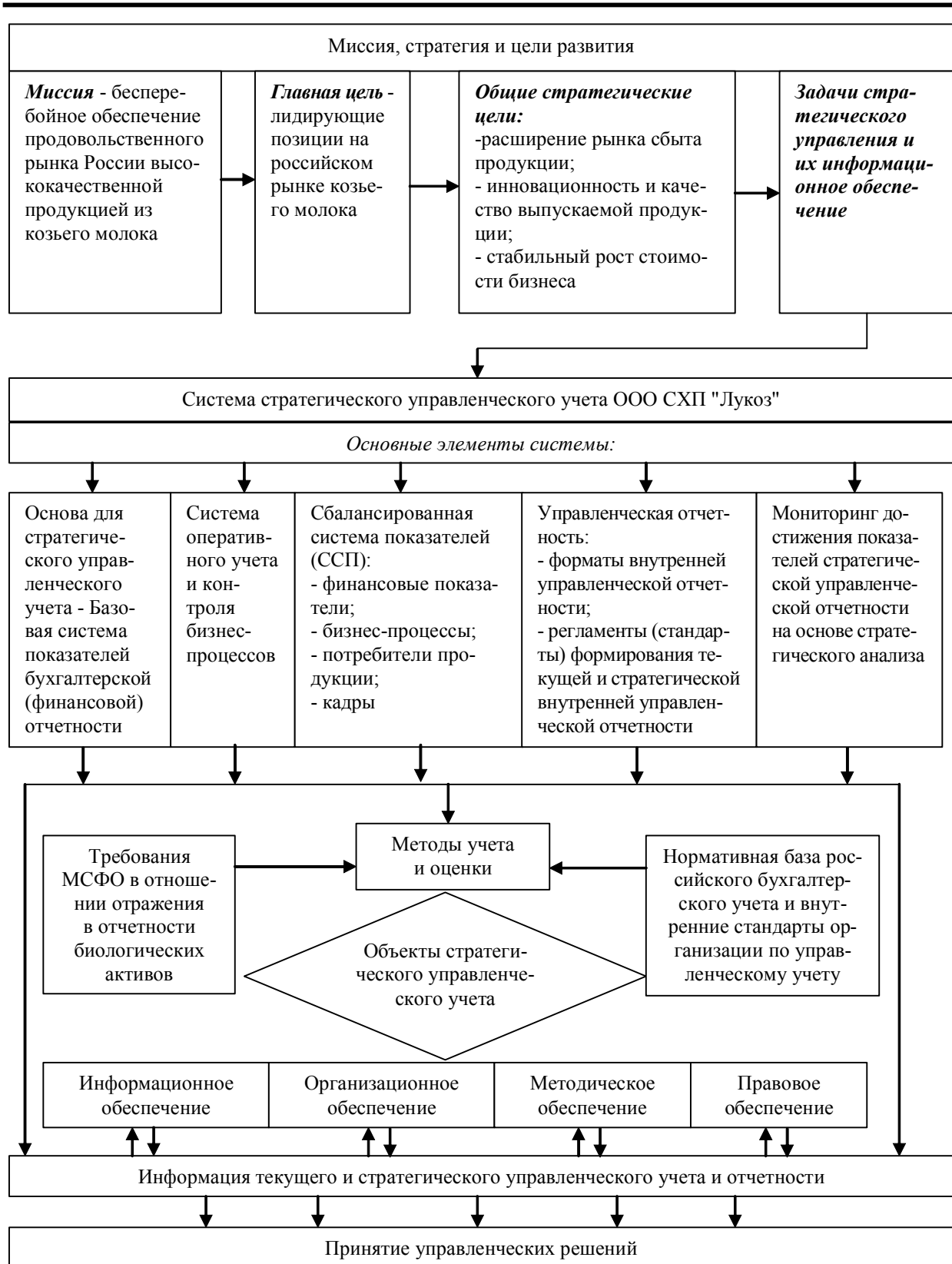


Рис. Логическая модель стратегического управленческого учета козоводческой организации

*стратегический анализ внешних и внутренних условий ведения бизнеса → определение миссии и формулировка стратегических целей и задач → выбор базовой стратегии развития бизнеса → формализация базовой стратегии в виде системы сбалансированных показателей → декомпозиция стратегических целей и задач → формирование системы стратегической управленческой отчетности.*

Элемент “формализация стратегии в системе сбалансированных показателей” предполагает традиционное построение стратегической карты и определение ключевых показателей эффективности развития, их нормативных значений. Нормативные или прогнозные значения определяются в разных временных интервалах будущего, соответствующих сроку реализации программ стратегического развития: от краткосрочных (1 год) до среднесрочных (3-5 лет) и долгосрочных (более 5 лет). Практическое прогнозирование в организациях, производящих широкий ассортимент продукции, как правило, считается оптимальным на период 1 год. Для прогноза данных в этом случае могут быть использованы данные отчетности организации за предшествующие периоды (количество лет определяет сама организация). Самостоятельность выбора ключевых показателей эффективности развития также присутствует. Система управления и менеджеры могут для выбора такой системы показателей использовать выделенные в стратегии приоритетные направления развития организации, разрабатываемые на перспективу инновации, как технологические, так и продуктовые.

Элемент цепочки “декомпозиция стратегических целей и задач” опирается на организационную структуру управления как основу организации управленческого учета, позволяющую: выделять центры финансовой ответственности, бизнес-единицы, бизнес-процессы; определять формы для отражения ключевых показателей эффективности развития; формировать бюджеты, в том числе и на основе процессно-ориентированного бюджетирования (ABB), и т.д., - что в конечном

итоге является определяющим для формата и порядка составления стратегической управленческой отчетности.

В ряде работ, посвященных стратегическому управленческому учету, кроме самой функции учета, разные авторы предлагают в него включить функции анализа, контроля, стратегического и оперативного бюджетирования. Условием и основным принципом формирования стратегического управленческого учета является системность, которая должна пронизывать всю формируемую информацию - от этапа ее сбора до этапа отражения в форматах стратегической управленческой отчетности.

Вышеизложенное позволяет построить модель стратегического управленческого учета для ООО СХП “Лукоз” (см. рисунок).

Главной предпосылкой для теоретического развития категории “стратегический управленческий учет” стала хорошо зарекомендовавшая себя система управленческого (производственного) учета, начало развития которого относят к XX столетию. Основной целью традиционно является предоставление полезной информации для оказания помощи руководству в планировании, контроле и принятии решений на текущую и стратегическую перспективу.

1. *Миронова О.А., Дмитракова Н.Д.* Развитие бухгалтерского учета и его методологического инструментария в современных условиях // *Экономические науки*. 2012. № 4 (89). С. 148-156.

2. *Миронова О.А., Мальсагов И.А.* Концепция стратегического управленческого учета и ее адаптация к устойчивому развитию холдинга // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2014. № 3 (27). С. 115-121.

3. *Логонов Д.А.* Инновационное взаимодействие хозяйствующих субъектов и развитие механизмов его финансирования // *Инновационное развитие экономики*. 2015. № 2 (26). С. 65-67.

4. *Инновационная система России в современных макроэкономических условиях: теоретическое, методологическое и институциональное развитие* : монография / колл. авт.; рук. авт. колл. О.М. Белоусова. Москва, 2013.

*Поступила в редакцию 05.05.2015 г.*