

**ПРОЦЕССНО-ЦЕЛЕВОЕ БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ –  
ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНТРОЛЯ  
ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР  
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

**ЛАДЫКО И.Ю., к.э.н., доцент, ЛАДЫКО Л.Н.,**

**Восточноукраинский национальный университет им. В.Даля**

*У статті розглядається сутність і значення процесно-цільового бюджетного управління в забезпеченні контролю в інтегрованих структурах агропромислового комплексу*

*In the article essence and value of process and goal special purpose budgetary management is examined in providing of effective control in the integrated structures of agro industrial complex.*

**Постановка проблеми.** Обеспечение и развитие конкурентных позиций на рынке аграрной продукции и услуг стимулирует украинские аграрные предприятия двигаться по пути развития интеграционных форм хозяйствования. В этой связи, одним из актуальных направлений в данном контексте развития агропромышленного комплекса Украины становится создание конкурентоспособных интегрированных агропромышленных хозяйственных систем, способных за счет более высокой концентрации капитала, оптимизации транзакционных издержек и достижения субаддитивности издержек агропромышленного производства активно противостоять рыночным утратам.

Такого рода хозяйственные субъекты относят к достаточно сложным организационным образованиям. В условиях рыночной неопределенности функционирование интегрированных структур агропромышленного комплекса сопровождается множеством проблем, требующих безотлагательного решения. Ключевые из них: проблемы сложности управления и повышение уровня управляемости.

Проблема сложности управления порождается действием закона «разнообразия» Эшби, в соответствии с которым разнообразие системы управления должно быть не меньше разнообразия управляемой ситуации. Увеличение непредсказуемости внешней среды, её динамичность стимулируют возникновение сложных и ранее не известных ситуаций, воздействующих на хозяйственную деятельность интегрированных агропромышленных структур (ИАПС). Для того чтобы противостоять этому, ИАПС стремятся увеличить разнообразие систем управления, за счет углубления детализации специфических функций управления и выделение новых. В свою

очередь это способствует дальнейшему усложнению организационных структур управления и коммуникаций. В результате, происходит рост неопределенности внутренней среды ИАПС, увеличение сложности процессов управления и, как следствие, снижения управляемости ИАПС из-за недейственного контроля.

Повышение действенности контроля, благодаря применению эффективных инструментов управления, становится одним из приоритетных направлений в обеспечении управляемости современных организаций. Действенность контроля – это степень достижения целей контроля и целей предприятия одновременно. Важнейшим критерием оценки применяемых инструментов управления, становится их потенциальная способность и возможность обеспечивать согласованность и интегрирование показателей процессов деятельности и целей предприятия. В рассматриваемом ракурсе, к наиболее перспективным инструментам управления, обеспечивающим действенный контроль операционной (процессной) деятельности, относят процессно-целевое бюджетное управление.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В последнее время проявляется активный интерес к исследованиям в области бюджетного управления. В своих работах большинство специалистов акцентируют внимание на вопросах бюджетирования и бюджетного управления в разрезе финансового планирования. Некоторые из них, в частности, Н.В. Ружанская [3], Е. Н. Харитоновна [4], А.П. Дугельный и В.Ф. Комаров [2] расширяют представления о бюджетировании и бюджетном управлении как об инструменте управления, который обеспечивает контроль и координацию деятельности в системе менеджмента организаций.

**Целью статьи** является раскрытие сущности и значения процессно-целевого бюджетного управления в обеспечении действенного контроля в интегрированных структурах агропромышленного комплекса.

**Изложение основного материала.** Применяемое на практике традиционное бюджетирование в основном ориентируется на распределение ресурсов по структурным подразделениям для их последующего расходования на основе плановых задач, определяемых исходя из прогнозируемого объема реализации продукции. При этом возникает ряд существенных проблем, связанных с попытками закрепления ресурсов бюджета (ов) за структурными подразделениями [1] и установления связей «цели-ресурсы».

Альтернативным вариантом традиционному подходу к

бюджетированию является процессно-ориентированное бюджетирование, которое позволяет разрешить приведенные проблемы. Отличительная особенность данного подхода состоит в том, что процессно-ориентированное бюджетирование концентрирует свое внимание на видах деятельности и на процессе создания стоимости, а не распределении ресурсов. Несмотря на перспективность процессно-ориентированного бюджетирования, его практическое применение в чистом виде, очевидно, представляется затруднительным, поскольку в нем отсутствуют целевые ориентиры, обеспечивающие протекание процессов деятельности, а также очень сложным является в рамках данного подхода увязка целей организации с целями процессов.

По нашему мнению, для разрешения приведенных проблем при постановке и внедрении бюджетного управления в ИАПС следует использовать подход, основанный на комбинации процессно-ориентированного бюджетирования и целевого управления. Такой комбинированный подход получил названия процессно-целевое бюджетное управление. В отличие от привычного восприятия бюджетирования и бюджетного управления как технологии финансового планирования, процессно-целевое бюджетное управление включает в себя более широкий спектр функций и задач.

По существу, процессно-целевое бюджетное управление представляет собой систему оперативного управления ИАПС по центрам финансовой и процессной ответственности на основе целеориентированных процессных бюджетов, позволяющей достигать поставленные цели посредством эффективного управления созданием стоимости. Акцент в процессно-целевом бюджетном управлении смещается в сторону оптимизации и координации потоков ресурсов, обеспечивающих создание добавленной стоимости и достижения целей организации. Кардинально изменяется также фокус внимания при реализации функции контроля в контуре бюджетного управления: от контроля процедур расходования ресурсов к контролю результатов процессов деятельности (бизнес-процессов). В этом смысле, процессно-целевое бюджетное управление становится инструментом управления стоимостью ИАПС, а не распределения ресурсов.

Благодаря реализации процессно-целевого бюджетного управления достигается, с одной стороны, усиление обратной связи в контуре управления организацией, способствующей улучшению контроля, с другой стороны, обеспечивается реальная согласованность показателей операционной деятельности и целей организации. В

связи с этим, появляется реальная возможность обеспечения действенности контроля операционной деятельности на основе бюджетов процессов, поскольку в качестве контролируемых показателей бюджета рассматриваются показатели процессов деятельности согласованные с целями организации. Контроль показателей операционных бюджетов бизнес-процессов позволяет на практике контролировать степень и уровень достижения целей организации, т.е. действенность.

Базовым стержнем процессно-целевого бюджетного управления является структура бюджетов, включающая, как финансовые, так и операционные. Технология финансовых бюджетов практически не изменяется по сравнению с традиционным бюджетированием. Специфичность процессно-целевого бюджетного управления проявляется на уровне операционных бюджетов, имеющих привязку не со структурными подразделениями организации, а с бизнес-процессами. Сообразно с этим изменяется характер и приоритетность в деятельности органов управления бюджетной структуры организации. Центры финансовой ответственности, контролирующие состояние расходования ресурсов с привязкой к действующим структурным подразделениям становятся центрами процессной ответственности. Это приводит к тому, что изменяется технология управления этих центров. В частности, в сфере контроля бюджетов бизнес-процессов изменения происходят в разрезе процедур, принципов выбора точек контроля и подконтрольных показателей, что в свою очередь требует нового регламентирования процесса контроля. Регламентация обеспечивает закрепление процедур контроля в соответствии с изменяемыми приоритетами в организационных документах предприятия.

При формировании системы действенного контроля в рамках постановки процессно-целевого бюджетного управления ИАПС необходимо учитывать следующие моменты:

- руководители центров процессной ответственности должны наделяться не только ответственностью, но и полномочиями по принятию решений, а также по применению административных санкций;

- при выборе контрольных индикаторов (показателей) бюджетов не следует стремиться к их большому количеству, потому что большое количество показателей требует значительных трудозатрат при их анализе, в среднем число контролируемых показателей по бюджету не должно быть больше 4-6;

- для контроля деятельности необходимо использовать

индикаторы, позволяющие отслеживать все позитивные и негативные изменения, происходящие в ИАПС;

– при формировании структуры бюджетов необходимо стремиться к консолидации операционных и финансовых бюджетов, поскольку в консолидированной структуре бюджетов улучшается обмен и качество информации, используемой в процессе контроля;

– по результатам анализа выполнения бюджетов должны приниматься решения о корректирующих мероприятиях и разрабатываться действия, связанные с коррекцией бюджетов, в случае изменения рыночных условий или позиций ИАПС, и с улучшением контроля исполнения бюджетов в пределах модели процессно-целевого бюджетного управления.

**Выводы.** Практическая реализация процессно-целевого бюджетного управления позволяет обеспечить эффективность и действенность контроля не только по исполнению бюджетов, но и оперативное управление организационной деятельностью в целом. В силу того, что качественно изменяется оперативное информирование руководителей, улучшается и качество принимаемых управленческих решений. Правильно организованный контроль позволяет не только своевременно обнаружить недостатки в деятельности ИАПС, но и вовремя принять меры к их устранению. В системе процессно-целевого бюджетного управления контроль создает основу для постоянного совершенствования процессов деятельности и обеспечения управления стоимостью бизнеса ИАПС.

### **Литература:**

1. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Бримсон Дж., Антос Д. при участии Коллинза Дж.; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.

2. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. пособие / А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – [2-е изд.] – М.: Дело, 2007. – 432 с.

3. Ружанская Н.В. Бюджетирование как фактор совершенствования корпоративного управления в компании [Электронный ресурс] / Ресурсы Интернета: – <http://www.koet.syktso.ru/vestnik/2006/2006-1/5.htm>

4. Харитонов Е. Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления: монография [Электронный ресурс] / Ресурсы Интернета: – <http://www.cis2000.ru/>

[catalog/con\\_120\\_1.shtml](#)