

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Дмитрий Николаевич Литвинов

Владимир Григорьевич Широбоков

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Аудиторская оценка эффективности деятельности коммерческой организации измеряется количественными и качественными экономическими категориями. Размеры показателей рентабельности, себестоимости продукции, объема продаж зависят от качества использования таких инструментов, как система управления, информационные потоки, стратегический аудит. Поэтому на современном этапе развития российских сельскохозяйственных предприятий актуальным становится стремление улучшить свои производственно-экономические показатели за счет реформирования систем организации и управления. В состав системы управления входят анализ бизнес-процессов и их планирование; планирование использования человеческих ресурсов; набор, отбор и ориентация работников; практическое обучение и повышение квалификации, продвижение; мотивация; безопасность и здоровье; дисциплина, контроль, оценка действий персонала. В условиях динамичности современного производства управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития. В процессе аудита важен анализ способности организации реализовать намеченные ранее стратегические цели и задачи. В этой связи необходимо анализировать уровень взаимодействия структурных подразделений в ходе реализации намеченных стратегических целей; оценивается достаточность необходимых для достижения целей ресурсов; определяется степень модернизации организационной структуры под потребности стратегии. В целях анализа уровня управления в рамках стратегического аудита целесообразно использовать расчет совокупности коэффициентов, отражающих качество работы административно-управленческого персонала. Определение и оценка коэффициентов эффективности системы управления в сельскохозяйственных организациях позволяет наметить основные направления ее совершенствования, связанные с минимизацией затрат на управление и максимизацией результатов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегический аудит, система управления, организация производства, показатели уровня управления, экономический эффект, аналитические коэффициенты.

ASSESSMENT OF PERFORMANCE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT SYSTEM WHILE CONDUCTING A STRATEGY AUDIT IN AGRICULTURE

Dmitriy N. Litvinov

Vladimir G. Shirobokov

Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great

An audit evaluation of efficiency of commercial organizations activities is measured by quantitative and qualitative economic categories. The values of parameters of profitability, production costs and sales volume depend on the quality of use of such tools as the management system, the information flows, and strategy audit. Therefore at the present stage of development of Russian agricultural enterprises it is crucial for them to improve their production and economic performance by renewing the systems of organization and management. The management system includes the analysis of business processes and their planning; planning of human resource use; recruitment, selection and guidance of employees; practical training and professional development; promotion; motivation; health and safety; discipline, control, and assessment of personnel. In the conditions of dynamic modern production the management system should be in the state of continuous development, which nowadays cannot be achieved without studying the trends and opportunities and analyzing the choice of alternative decisions and directions of development. In the process of audit it is important to analyze the ability of the enterprise to implement the previously set strategic goals and objectives. In this regard it is necessary to analyze the level of

interactions between the structural units in the course of implementation of strategic goals, evaluate the sufficiency of resources needed to achieve those goals, and determine the degree of modernization of the organizational structure according to the requirements of the strategy. In order to analyze the level of management within the strategy audit framework it is advisable to use the calculation of a set of coefficients that reflect the quality of performance of the administrative staff. The determination and estimation of coefficients of efficiency of the management system in agricultural organizations allow identifying the main directions for its improvement associated with reducing the management costs and maximizing the performance results.

KEY WORDS: strategy audit, management system, organization of production, indicators of the management level, economic effect, analytical coefficients.

Вектор развития аграрного сектора экономики направлен на решение комплекса социально-экономических задач, среди которых важное значение имеют обеспечение продовольственной безопасности путем импортозамещения качественными и доступными для большинства населения продуктами питания, повышения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей и т.п.

Перевод аграрной экономики на траекторию устойчивого развития требует решения проблемы выбора стратегии развития сельскохозяйственной организации и выработки экономического механизма, действие которого направлено на достижение долгосрочных целей. Обеспечение выполнения стратегических решений возможно лишь при постоянном мониторинге эффективности системы управления, неотъемлемой частью которого является стратегический аудит.

Система управления представляет собой совокупность инструментов целенаправленного воздействия на работников различных подразделений, обеспечивающая достижение наилучших конечных результатов коммерческой деятельности при наименьших затратах. Успешность деятельности организации зависит прежде всего от качества системы управления. По этой причине в структуре стратегического аудита важным элементом является оценка разных иерархических уровней менеджмента [9, с. 148]. Следовательно, одной из задач стратегического аудита является проверка способности системы управления реализовать разработанную стратегию. В ходе стратегического аудита оценивается соответствие поставленных целей в долгосрочных программах воздействию факторов внешней и внутренней среды; взаимосвязь долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных программ; взаимодействие управляющей и управляемой подсистем.

Функционирование системы управления организации аудитор должен анализировать одновременно с работой учетно-финансовых подразделений, осуществляющих сбор, регистрацию, группировку и обработку большей части экономической информации [1, с. 88].

Достижение стратегических целей возможно лишь в условиях перманентного процесса адаптации системы управления к условиям турбулентной экономики. Выявление эффективности мероприятий по совершенствованию управления сельскохозяйственным производством в методологическом аспекте сводится к определению минимальных затрат на управление и получению при этом максимальных результатов. Эффективность от совершенствования управления обусловливается в основном тремя важнейшими факторами:

- 1) трудоемкостью функций управления;
- 2) производительностью управленческого труда;
- 3) улучшением технико-экономических показателей в результате принятия оптимальных хозяйственных решений на всех уровнях управления [7].

Осуществляемая при стратегическом аудите количественная оценка указанных факторов выражается:

во-первых, в снижении себестоимости продукции за счет экономии фонда заработной платы управленческих работников;

во-вторых, за счет уменьшения потерь и непроизводительных расходов.

По отношению к технологическому процессу производственные потери можно разделить на две группы: потери в составе затрат, отражающие условия производства; потери в составе выхода продукции, представляющие результат производства [5, с. 2097].

В первую группу входят потери (перерасход) семян в растениеводстве, кормов – в животноводстве, прочих предметов труда; непосредственно живого труда (перерасхода по его оплате) и другие отрицательные отклонения от обоснованных норм.

Вторая группа представлена потерями продукции (уменьшением количества и ухудшением ее качества) при уборке, транспортировке, доработке, а также отвесами живой массы животных и их падежом и т.п.

Кроме того, в результате роста объема производства как следствия улучшения управления экономия образуется за счет условно-постоянных расходов и получения дополнительной прибыли от расширения производства.

Значительная доля эффекта в сфере производства достигается за счет снижения текущих затрат в результате внедрения достижений научно-технического прогресса. Это выражается в более широких возможностях специализации, централизации и концентрации производства, внедрения достижений селекции и ресурсосберегающих технологий, применения высокопроизводительных машин и оборудования, оптимизации состава машинно-тракторного парка и т.п., что способствует повышению качества продукции, росту производительности труда, дальнейшему снижению затрат на производство [4, с. 89]. Тем самым мероприятия по совершенствованию управления являются необходимой предпосылкой кардинальных изменений в области организации сельскохозяйственного производства. По мере приближения фактических затрат на управление к уровню оптимальных наблюдается увеличение резервов экономии управлеченческих расходов, что приведет к снижению совокупных затрат. Подобная взаимосвязь подчеркивает тот факт, что наряду с ограниченностью резервов экономии управлеченческих расходов, возможности улучшения показателей производства за счет совершенствования управления неограничены. Кроме того, указанные факторы могут привести к экономии ресурсов не только в основной (операционной) деятельности, но и при осуществлении инвестиционных мероприятий: в сфере строительства, закладке многолетних насаждений, формировании основного стада и т.п. Следовательно, расширенное воспроизводство при эффективном управлении может осуществляться с относительно меньшими капиталовложениями. За счет обоснованных управлеченческих решений, экономия может достигаться путем ускоренного освоения капитальных вложений и достижения проектной производительности [2, с. 3].

Высвобожденные ресурсы в ходе операционного цикла и инвестиционной деятельности могут быть направлены на достижение стратегических целей организации. Вышеизложенное дает основание сделать вывод о том, что при стратегическом аудите оценить экономическую эффективность совершенствования системы управления в сельскохозяйственных предприятиях целесообразно по каждому конкретному мероприятию с учетом времени их внедрения.

Основными показателями экономической эффективности совершенствования управления являются условная (годовая, сезонная) экономия, экономический эффект (годовой, сезонный) и срок окупаемости дополнительных затрат на внедрение мероприятий по улучшению управления.

Условная экономия определяется как сумма дополнительной прибыли, полученной за счет увеличения объема производства благодаря совершенствованию управления и экономии затрат на единицу продукции, пересчитанных на новый объем производства. Этот показатель фиксирует общую массу получаемой экономии, но не отражает истинного эффекта, поскольку не учитывает затраты на эти цели. Поэтому он должен быть скорректирован на величину затрат, необходимых для внедрения комплекса соответствующих мероприятий.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию управления (\mathcal{E}_y) в целом правомерно исчислять по формуле

$$\mathcal{E}_y = P_q N + K_q N_{an} + N_{on} C_s - C_y, \quad (1)$$

где P_q – прибыль на единицу продукции до внедрения мероприятий;

N – объем выхода продукции;

K_q – снижение удельных капитальных затрат на единицу продукции по сравнению с предыдущим периодом (среднеотраслевыми данными);

N_{an} – абсолютный прирост выпуска продукции;

N_{on} – относительный рост объема производства после внедрения мероприятий;

C_s – экономия издержек производства;

C_y – затраты на совершенствование управления.

Разработка методических аспектов, позволяющих оценить эффективность совершенствования управления, является частью общих методических разработок количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на сельскохозяйственных предприятиях, по отрасли в целом. Целью подобных разработок является определение возможности количественного измерения организационно-технологического и технического уровня различных предприятий для проведения последующего сравнительного экономического анализа их работы. Кроме того, становится возможным сопоставление в количественной форме разных сторон, характеризующих состояние и организационный уровень в рамках одного предприятия или интегрированного формирования, что позволяет более полно вскрыть имеющиеся резервы, выявить и устранить наиболее узкие места.

Основные принципы, заложенные в основу разработки количественной оценки уровня организации труда, производства и управления в сельском хозяйстве, сводятся к следующим:

- расчет системы показателей на единой базе, что обеспечивает возможность определения сравнительного влияния частных показателей на уровень организации труда, производства и управления, в соответствии с которым исчисляется сводный показатель; такой базой является экономический эффект как следствие роста указанных показателей. Шкала оценки влияния каждого показателя разрабатывается на основе величины эффекта от роста показателя на 0,01 при условии, что его числовое выражение может быть более 0, но не выше 1;

- максимальный охват сферы организации труда, производства и управления при минимально возможном числе выбранных показателей, что обеспечивает минимизацию трудоемкости счетно-аналитической работы при нахождении количественной оценки с одновременным получением достаточно представительных (объективных) результатов;

- минимальная перекрываемость показателей, что исключает дублирование и повторный счет при расчёте сводных показателей;

- отражение интенсивной и экстенсивной сторон процессов труда, производства и управления;

- расчет показателей начиная с низших ступеней управления. Показатели для высших ступеней исчисляются взвешиванием по численности структурных подразделений, что обеспечивает сквозное отражение всех производственных звеньев.

Критерием роста организационного уровня предприятий разных отраслей сельского хозяйства является повышение эффективности трудовых и производственных процессов и управления ими. В то же время основные направления, ведущие к достижению максимального эффекта, для отраслей сельского хозяйства могут быть различными.

Для сельского хозяйства такими направлениями следует считать:

в области организации труда – сокращение потерь рабочего времени, улучшение нормативов и снижение уровня напряженности труда, рост механизации труда, улучшение условий труда и т.д.;

в области организации производства – интенсификация производства, улучшение состояния производственной дисциплины, повышение урожайности сельскохозяйственных культур при условии не только сохранения, но и повышения плодородия почвы, рост продуктивности скота;

в области организации управления – повышение ритмичности работы, качества выполнения управленческих функций, их регламентирование, достижение оптимальной степени централизации функций, рост гибкости и управляемости аппарата управления наряду с повышением квалификации кадров, соблюдение соответствия выполняемой работы предписанным функциям, подфункциям, видам работ, рост эффективности и оперативности аппарата управления, совершенствование документооборота, внедрение нормативного метода организации учета и планирования и комплексного анализа хозяйственной деятельности.

Указанные направления в виде соответствующих показателей используются при оценке организационного уровня.

Управление производством предполагает рациональное построение структурных подразделений аппарата управления, определение их оптимальной численности, функций, обязанностей и системы взаимоотношений; координирование работы производственных подразделений на основе технико-экономических, социальных и оперативно-календарных планов; обеспечение производства всеми необходимыми ресурсами и услугами для планомерной и ритмичной работы; получение, переработку и передачу информации.

Показатели уровня управления можно сгруппировать по трем признакам:

1) показатели, рост которых дает эффект. Например, коэффициент равномерности является результирующим целого ряда показателей, характеризующих организацию производства. Вместе с тем его можно и нужно рассматривать и как характеристику уровня управления;

2) показатели качественного плана, рост которых нельзя выразить адекватно через экономический эффект, но влияние их на уровень управления несомненно;

3) показатели, рост которых дает непосредственный экономический эффект [6, с. 353].

Для оценки уровня управления целесообразно использовать следующие коэффициенты.

Коэффициент равномерности (K_p) характеризует деятельность аппарата управления, связанную с обеспечением равномерности выполнения сельскохозяйственных работ. Этот показатель предполагает одинаковый или равномерно увеличивающийся темп выполнения работ в равные промежутки времени. Кроме того, достижение высокого уровня ритмичности процесса производства возможно при четком оперативном календарном планировании и взаимодействии всех структурных подразделений организации. При полной слаженности, бесперебойности работы всех подразделений в соответствии с планом $K_p = 1$. Коэффициент равномерности исчисляется по формуле

$$K_p = \frac{\sum_{n=1}^n (1 - \frac{Q_{n\phi} - Q_{\phi}}{Q_{n\phi}})}{N_o}, \quad (2)$$

где n – количество сельскохозяйственных работ;

$Q_{n\phi}$ – плановый объем выполнения работ;

Q_{ϕ} – фактический объем выполнения работ;

N_o – период (число дней).

Коэффициент качества выполнения управлеченческих функций характеризует своевременность и качество выполнения аппаратом управления работ, связанных с обеспечением работников материалами (семенами, удобрениями, горюче-смазочными материалами, средствами защиты растений и животных), инструментом, сельскохозяйственной техникой, транспортным обслуживанием, всеми видами энергии и т. п. Некачественная работа аппарата управления приводит к нарушению нормальной деятельности всех звеньев сельскохозяйственного производства, неизбежно вызывает потери рабочего времени, срыв сроков выполнения сельскохозяйственных работ, что в конечном счете приведет к снижению урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности животных и снижению качества продукции.

Значения коэффициента качества выполнения управлеченческих функций определяются исходя из потерь рабочего времени, вызванных некачественным выполнением аппаратом управления возложенных на него функций, как по отдельным подразделениям (бригадам, фермам, цехам), так и по организации в целом.

Для расчета коэффициента качества выполнения управлеченческих функций ($K_{ky\phi}$) можно использовать формулу

$$K_{ky\phi} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{t_{cmi}}, \quad (3)$$

где t_{ni} – потери рабочего времени из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей функции управления i -го подразделения (бригады, фермы, цеха);

m – число функций управления;

t_{cmi} – сменный фонд времени i -го подразделения (бригады, фермы, цеха).

Коэффициент уровня регламентации управлеченческих функций ($K_{py\phi}$) исчисляется по формуле

$$K_{py\phi} = \sqrt{\frac{C_n \Psi_q}{C_o \Psi_o}}, \quad (4)$$

где C_n – количество структурных подразделений, имеющих утвержденные положения о порядке своей работы;

Ψ_q – численность работников, охваченных должностными инструкциями;

C_o – общее количество структурных подразделений;

Ψ_o – общая численность работников аппарата управления.

Коэффициент централизации управлеченческих функций ($K_{uy\phi}$) определяется по формуле

$$K_{uy\phi} = \frac{P_y}{P_y + P_{np}}, \quad (5)$$

где P_y – численность работников по функции аппарата управления;

$P_y + P_{np}$ – общая численность в соответствии с функциями, включая всех производственных работников.

Коэффициенты гибкости аппарата управления (K_{eay}) и уровня квалификации (K_{yk}) отражают маневренные возможности персонала, способность быстро перестраиваться при изменении производственной ситуации. Рассчитываются указанные коэффициенты по следующим формулам:

$$K_{eayi} = \frac{P_{yi}}{P_o}, \quad (6)$$

где P_{yi} – численность работников данной функции в составе организации, способных выполнять работу по i -й подфункции;

P_o – общая численность работников, занятых по соответствующей функции;

$$K_{y_k} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{eayi}}{n}, \quad (7)$$

где n – число подфункций данной функции;

$K_{y_k} = 1$, если работники данной функции могут выполнять работу по всем ее подфункциям.

Коэффициент оперативности реагирования системы управления (K_{opcy}) отражает способность управленческого персонала быстро реагировать на негативное влияние внешних факторов. В сельском хозяйстве этот показатель важен в связи с необходимостью своевременного проведения мероприятий по борьбе с вредителями и болезнями растений и животных, стихийными бедствиями и нестандартными погодными условиями. Рассчитывается указанный коэффициент по следующей формуле:

$$K_{opcy} = \frac{\sum_{i=1}^i \left(\frac{T_{факти} - T_{норми}}{T_{норми}} \right)}{\sum i}, \quad (8)$$

где $T_{факти}$ – фактическое время реагирования управленческого персонала на конкретный (i -й) негативный внешний фактор;

$T_{норми}$ – нормативное (допустимое) время реагирования управленческого персонала на конкретный (i -й) негативный внешний фактор;

i – общее количество негативных внешних факторов.

Коэффициент управляемости характеризует загрузку руководителя данной ступени управления непосредственным руководством подчиненными исходя из нормы управляемости. Другими словами, коэффициент управляемости отражает фактическое число производственных единиц (в лице их руководителей), непосредственно подчиненных данному руководителю, в сравнении с числом, которое положено типовой структурой предприятия. Значение коэффициента управляемости (K_y) для данной ступени управления определяется по формуле

$$K_y = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{H_{y_n}}{H_{y\phi}}}{m}, \quad (9)$$

где H_{y_n} – нормативное число непосредственно подчиненных i -му руководителю;

$H_{y\phi}$ – фактическое число непосредственно подчиненных i -му руководителю. Когда H_{y_n} больше $H_{y\phi}$, числитель и знаменатель дроби меняются местами, так что K_y не может быть больше единицы, поскольку недогрузка и перегрузка руководителей – отрицательные моменты;

m – число руководителей на данной ступени управления;

n – число ступеней управления.

Коэффициент экономичности аппарата управления (K_{eay}) характеризует степень соответствия сложившейся на предприятии структуры и численности аппарата управления требованиям типовой структуры и нормативам численности работников.

Коэффициент рассчитывается по формуле

$$K_{eay} = \frac{\Pi_n \chi_n}{\Pi_\phi \chi_\phi}, \quad (10)$$

где Π_n – количество структурных подразделений, предусмотренных типовой структурой и отвечающих нормативным условиям их формирования;

χ_n – нормативная численность работников;

Π_ϕ – фактическое количество структурных подразделений;

χ_ϕ – фактическая численность работников.

Коэффициент соответствия выполняемых функций отражает, насколько работа сотрудников подразделения соответствует положению о подразделении. Коэффициент соответствия выполняемых функций ($K_{свф}$) определяется по формуле

$$K_{свф} = \frac{P_c}{P_o}, \quad (11)$$

где P_c – работы, выполненные в подразделении и соответствующие положению и должностным инструкциям;

P_o – работы, произведенные в подразделении, включая не предусмотренные тематикой или позициями положений и инструкций.

Повышение $K_{свф}$ ведет к исключению дублирования функций, более качественной загрузке работников и росту производительности управленческого труда.

Коэффициент оперативности исполнения управленческой документации характеризует степень своевременности исполнения решений, приказов и распоряжений руководящего состава сельскохозяйственной организации и ее структурных подразделений. Документация любой организации, определяющая деятельность аппарата управления, неодинакова по степени важности. В связи с этим предлагается всю эту документацию классифицировать примерно на следующие группы, присваивая каждой из них условную оценку (см. табл.).

Классификация управленческой документации по степени значимости

Вид управленческой документации	Обозначение	Коэффициент значимости
Федеральные и региональные нормативные акты	K_1	1
Локальные нормативные акты организации	K_2	0,8
Локальные нормативные акты производственных и функциональных подразделений организации	K_3	0,6

Коэффициент оперативности исполнения управленческой документации ($K_{опуд}$) с учетом предложенной классификации значимости документов рассчитывается по формуле

$$K_{опуд} = \frac{\sum (D_1 - q_1)K_1 + \sum (D_2 - q_2)K_2 + \sum (D_3 - q_3)K_3}{\sum D_1 K_1 + \sum D_2 K_2 + \sum D_3 K_3}, \quad (12)$$

где D_1, D_2, D_3 – установленный срок исполнения для соответствующих документов, дни;

q_1, q_2, q_3 – отставание от принятого срока исполнения соответствующих документов, дни.

При расчете $K_{опуд}$ учитываются документы, подлежащие исполнению в определенные сроки. При досрочном исполнении показатели D_1, D_2, D_3 равны нулю.

Оценка уровня управления невозможна без определения коэффициента стабильности кадров.

Коэффициент стабильности кадров ($K_{ск}$), характеризует текучесть кадров на предприятии и определяется по формуле

$$K_{ск} = 1 - \frac{Q_y}{Q_{cp}}, \quad (13)$$

где Q_y – число уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

Q_{cp} – среднесписочное число работающих в период, предшествующий отчетному.

В отличие от показателей уровня организации производства и труда среди показателей уровня управления можно выделить те, которые отражают в основном его ка-

чественную сторону. Подсчитать количественный эффект от изменения этих показателей весьма затруднительно. Поэтому общий (интегральный) коэффициент уровня управления определяется путем взвешивания эффекта составляющих показателей, входящих в соответствующие группы, а затем корректируется на величину, показывающую качественные изменения. Эта величина является среднегеометрической, компоненты которой, однако, по эффекту не взвешены.

В данном случае на основе частных оценок по слагаемым уровня управления разрабатываются конкретные мероприятия, направленные на улучшение организационной деятельности. Вместе с тем узким местом таких систем является отсутствие должной значимости показателей в обобщающей оценке деятельности предприятия и его структурных подразделений. Поэтому аудитору необходимо анализировать также показатели работы отделов и служб.

В зависимости от выполняемых задач и функций в соответствии с положениями и должностными инструкциями, степени влияния на формирование общих аналитических показателей все отделы и службы организации подразделяются на следующие группы:

- агрономическая, зооветеринарная и технические службы основного производства, выполняющие комплекс работ, связанных с растениеводством (полеводство, овощеводство, садоводство, виноградарство и кормопроизводство) или животноводством (скотоводство, свиноводство, овцеводство и птицеводство), отвечающие за общий уровень технологического и технического развития сельскохозяйственной организации. Эти службы влияют на результаты хозяйственной деятельности организации опосредованно через совершенствование технико-технологического уровня производства, разработку и внедрение научно обоснованных норм производственных затрат, а также через уровень затрат на выполнение возложенных на службу функций;

- службы вспомогательного производства, обеспечивающие техническое и организационное руководство работами, направленными на бесперебойное обслуживание основного производства всеми видами энергии и другими услугами. Эта группа служб оказывает влияние на результаты деятельности организации через повышение организационно-технического уровня вспомогательного производства, а также через уровень затрат, связанных с выполнением возложенных на эти службы функций (ремонтно-механические мастерские, автопарк, отдел водоснабжения, теплоснабжения, электроснабжения);

- коммерческие службы, осуществляющие функции, связанные со своевременным и полным материально-техническим обеспечением производства и реализацией продукции в соответствии с заключенными хозяйственными договорами, от непосредственной деятельности которых в значительной мере зависит эффективность производства (отделы снабжения, сбыта);

- экономические службы, выполняющие функции прогнозирования, планирования, регулирования, учета, анализа и контроля, обеспечивающие руководство текущей хозяйственной деятельностью организации в целом и отвечающие за ее общие экономические результаты и финансовое состояние (планово-экономический отдел, бухгалтерия, финансовый отдел);

- службы общего обеспечения нормального функционирования хозяйственной деятельности (отдел кадров, юридический отдел, отделы и службы непроизводственной сферы и др.).

Анализ и оценка деятельности отделов и служб в условиях стратегического аудита призваны: определить степень их влияния на формирование конечных результатов работы организации, степень выполнения отделами и службами плановых показателей, установить причины отклонений и наметить мероприятия по устранению имеющихся недостатков путем реализации выявленных резервов [10, с. 33].

При определении места отделов и служб в организационной структуре сельскохозяйственного предприятия проводится анализ численности работников администра-

тивно-управленческого аппарата, а также основных и вспомогательных рабочих в динамике за ряд периодов [3, с. 738].

Показатели, отражающие количество управленческих кадров, приходящихся на одного рабочего, сравниваются с показателями аналогичных сельскохозяйственных предприятий и со среднеотраслевыми величинами.

В процессе анализа образовательного уровня административно-управленческого персонала проверяется не только его распределение по образовательному уровню в абсолютном выражении, но и удельный вес сотрудников с разным образовательным уровнем в общей численности управленческих кадров, уровень соответствия управленческого персонала требованиям профессиональных стандартов.

При исчислении удельного веса работников аппарата управления в общей численности работающих учитываются такие факторы, как степень укомплектованности предприятия рабочими кадрами, степень укомплектованности отделов и служб аппарата управления, изменение уровня организационно-технического развития производства, степень централизации вспомогательных производств, наличие и степень централизации организаций непроизводственной сферы, радиус рассредоточенности объектов от органов управления и др. Это вызвано тем, что в условиях ускоренного научно-технического прогресса, механизации и комплексной автоматизации производственных процессов численность рабочих высвобождается в большей мере по сравнению с управленческими кадрами, что оказывает влияние на повышение их удельного веса в общей численности работающих. Для эlimинирования подобных влияний необходимо пересмотреть структуру и номенклатуру работников, относящихся к аппарату управления, и привести их в соответствие с современными требованиями управления сельскохозяйственным производством.

В процессе анализа работы отделов и служб оценивается выполнение мероприятий в целом, определяются условно-годовая экономия и экономия с учетом времени внедрения, выявляются конкретные причины невыполнения отдельных запланированных мероприятий и намечаются пути их реализации.

Выводы

Одной из задач стратегического аудита является оценка эффективности функционирования систем управления, направленной на выполнение миссии организации и достижение долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных целей организации. Эффективность управления, как правило, определяется отношением затрат на управление к стоимости реализованной продукции за ряд периодов.

В снижении расходов на содержание аппарата управления важная роль отводится стратегическому аудиту и системе внутреннего контроля, сотрудники которой должны осуществлять систематический контроль за расходованием средств на управленческие цели, изучать структуру аппарата управления предприятия, выявлять возможности его совершенствования, сокращения и удешевления путем ликвидации излишних промежуточных звеньев и вносить предложения по устранению штатных излишеств.

Главная цель стратегического аудита рационализации системы управления предприятием, осуществляющей в ходе стратегических мероприятий, заключается в оценке повышения ее эффективности, которая может быть достигнута в результате выявления и реализации организационных резервов; экономии труда; роста производительности и эффективности труда работников управления; повышения научно-технического уровня системы управления и квалификации управленческих кадров.

Организационные резервы в системе управления, с одной стороны, это внедрение инноваций, мобилизация неиспользованного запаса времени, технических, трудовых, материальных и финансовых ресурсов. С другой стороны, это источник экономии затрат на содержание аппарата управления. Реализация их должна быть предусмотрена локальными нормативными документами в составе стратегии развития организации.

Организационные резервы представляют собой совокупность неиспользованных возможностей, во-первых, в области организации труда в аппарате управления, во-

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

вторых, в области движения и использования предметов труда и, в-третьих, в области применения орудий труда [8].

Особую группу составляют резервы, которые относятся к финансовой работе. Например, неэкономное расходование средств на содержание аппарата управления (излишества в штатах и сметах на содержание управленческого аппарата), непроизводительные расходы (штрафы, пени, неустойки) и т. д.

Рационализация системы управления направлена на экономию живого труда в управленческом аппарате, что является главным источником сокращения численности работников управления. Это достигается в основном за счет устранения потерь рабочего времени в аппарате управления, централизации некоторых функций управления производством, концентрации управления, улучшения организационной структуры, неуклонного проведения принципа разделения и кооперации труда в аппарате управления, широкого внедрения технических средств для автоматизации управленческих процессов.

Библиографический список

1. Богатая И.Н. Стратегический учет и аудит: теория и практика / И.Н. Богатая // Фундаментальные исследования. – 2007. – № 4. – С. 87–90.
2. Бурцев В.В. Управленческий аудит системы управления финансами организации / В.В. Бурцев // Аудиторские ведомости. – 2000. – № 8. – С. 3–10.
3. Клименко К.А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. – 2016. – № 10. – С. 736–739.
4. Левченко А.В. Учетная информация в управлении затратами строительного производства : дис. канд. экон. наук : 08.00.12 / А.В. Левченко. – Санкт-Петербург, 2002. – 257 с.
5. Логвинова Т.И. Формирование и развитие системы внутреннего контроля в сельскохозяйственных организациях / Т.И. Логвинова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – Т. 15. – С. 2096–2100.
6. Мамонова О.А. Модель оценки экономической эффективности системы управления предприятием / О.А. Мамонова // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 352–356.
7. Новичихина Н.А. Теоретические аспекты государственного регулирования сельского хозяйства / Н.А. Новичихина // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/119-14740> (дата обращения: 16.02.2017).
8. Скопин О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием [Электронный ресурс] / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2009. – № 19. – Режим доступа: http://uecs.ru/index.php?option=com_flexiblecontent&view=items&id=136.
9. Хахонова Н.Н. Роль стратегического аудита в системе аудита коммерческих организаций / Н.Н. Хахонова, И.Н. Емельянова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2011. – № 3. – С. 147–153.
10. Широбоков В.Г. Стратегический аудит как средство достижения долгосрочных целей экономического субъекта / В.Г. Широбоков, Д.Н. Литвинов // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 8 (398). – С. 27–37.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ Принадлежность к организации

Дмитрий Николаевич Литвинов – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», г. Воронеж, Российская Федерация, тел. 8 908-149-43-03, E-mail: litvinoff.dmit@yandex.ru.

Владимир Григорьевич Широбоков – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», г. Воронеж, Российская Федерация, тел. 8 952-956-53-61, E-mail: ssn3@bk.ru.

Дата поступления в редакцию 07.04.2017

Дата принятия к печати 26.05.2017

AUTHOR CREDENTIALS Affiliations

Dmitriy N. Litvinov – Candidate of Economic Sciences, Docent, the Dept. of Accounting and Auditing, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russian Federation, Voronezh, tel. 8 908-149-43-03, E-mail: litvinoff.dmit@yandex.ru.

Vladimir G. Shirobokov – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Dept. of Accounting and Auditing, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russian Federation, Voronezh, tel. 8 952-956-53-61, E-mail: ssn3@bk.ru.

Date of receipt 07.04.2017

Date of admittance 26.05.2017