

неумении адекватно строить коммуникативную деятельность. Снижение значений по данному параметру также благоприятно сказывается на уровне социальной активности, то есть для ее осуществления необходимо наличие достаточно высокого уровня развития коммуникативных навыков;

— блок самооценки и уровня притязаний включает в себя отношение относительно собственной личности, а также ту степень в развитии (в учебе, профессиональной деятельности и т.д.), которую ставит перед собой человек. Соответственно, для повышения уровня социальной активности необходима коррекция самооценки индивида — ее адекватное поднятие, что скажется и в общем уровне притязаний, и социальной активности;

— ценностный блок в основном представлен стремлением к активной деятельной жизни. Но ценности — система, корректировать, которую сложно, да и вряд ли возможно. Как один из вариантов ее «включения» — актуализация — может служить пусковым механизмом в качестве влияющего на социальную активность элемента.

Подводя общий итог, мы можем сказать, что целенаправленное воздействие на указанные блоки способно привести к повышению уровня социальной активности студентов-менеджеров. Данное направление работы, как нам кажется, должно являться одним из приоритетных ввиду происходящих социально-экономических изменений, а также процесса гуманизации и психологизации процессов управления, а также усиления роли бизнеса в общественно-политической жизни страны.

#### Литература

1. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М., 2004. — 352 с.
2. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. — СПб.: Питер, 2000. — 720 с.
3. Абульханова-Славская К.А. Активность и сознание личности как субъекта деятельности // Психология личности в социалистическом обществе: активность и развитие личности. — М.: Наука, 1989. — 180 с.
4. Брушлинский А.В. Психология субъекта // Психологический журнал — т.24, № 2, 2003. — С. 15-17.
5. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности. Под ред. В.А. Ядова. — Ленинград: Наука, 1979. — 264 с.
6. Мясищев В.Н. Личность и неврозы. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1960. — 426 с.
7. Узнадзе Д.Н. Общая психология / Пер. с грузинского Е.Ш. Чомахидзе; Под ред. И.В. Имедадзе. — М.: Смысл; СПб.: Питер. 2004. — 413 с.

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ — СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

*Коцарев А.  
г. Белгород, БелГУ*

Жесткая конкуренция, появившаяся на рынке молочной промышленности, оказала особое влияние на развитие и внедрение в систему управления предприятий систему бюджетирования, в частности его эле-



мента — управленческого контроля затрат. Понимая то, насколько важно управлять себестоимостью продукции в текущих жёстких условиях рынка.

В таких условиях для многих руководителей стало иметь большое значение перспективное планирование. Для этого необходимо спланировать и спрогнозировать финансовые потоки в определенные периоды времени, размер издержек, объем спроса на конкретную продукцию, возможные направления использования прибыли и т.д., но в условиях нестабильной и меняющейся рыночной конъюнктуры становится недостаточным просто спланировать и определить пути дальнейшего развития. Ещё необходимо проконтролировать и обеспечить эффективное использования ресурсов предприятия, экономическое обоснование всех видов затрат, правильную постановку управленческих задач, ориентированных на минимизацию всех видов затрат. Данные о затратах играют ключевую роль во многих управленческих решениях, именно поэтому контролю затрат необходимо уделять наибольшее внимание.

Целью работы является описание бюджетирования как средства контроля хозяйственной деятельности ООО «Тутьчинка.RU». Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

- раскрыть сущность бюджетирования затрат;
- рассмотреть систему контроля бюджетного процесса предприятия;
- определить задачи, решаемые на основе бюджета затрат;
- охарактеризовать управление бюджетными рисками;
- рассмотреть возможность контроля затрат на конкретном предприятии через систему бюджетирования.

Методическую и теоретическую основу работы составили труды российских и зарубежных ученых-экономистов, законодательные, нормативно-справочные документы, научно-методическая литература, материалы семинаров и конференций, а так же в процессе работы использовались общенаучные методы познания, такие как группировка и сравнение, научная абстракция и моделирование, метод анализа.

Объектом исследования в данной работе выбрано крупное предприятие по производству молочной продукции ООО «Тутьчинка.RU». Предметом исследования являлись затраты предприятия (совокупность хозяйственных операций, приводящих к возникновению затрат). Рассматриваемое предприятие занимается производством сливочных масел, спредов и производством СОМ, оптовой торговлей, производимой продукции. В процессе написания работы были изучены бухгалтерские данные, характеризующие затраты ООО «Тутьчинка.RU» за 2007–2009 года.

Источниками конкретной информации для проведения исследования являются: годовая бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Тутьчинка.RU», с. Засосна за 2007 – 2008 гг.: форма № 1 «Бухгалтерский баланс»; форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»; данные аналитического и синтетического учета затрат по 20, 23, 25, 26 и 44 счетам бухгалтерского учёта и первичные документы.



Система бюджетирования — это **организационно-экономический** комплекс, представленный рядом **специальных атрибутов, введенных** в систему управления предприятием [13].

Наиболее важными из них являются:

— применение особых носителей управленческой информации — бюджетов;

— присвоение структурным подразделениям статуса бизнес-единиц (центров финансовой ответственности — ЦФО);

— высокий уровень децентрализации управления предприятием.

Традиционно под бюджетом понимают финансовый план, имеющий форму балансовой таблицы, в которой затраты согласованы с доходами. Однако в системе бюджетирования предприятия эта категория приобрела более широкое смысловое наполнение. Часто под бюджетом понимается любой документ, отражающий какой-либо аспект деятельности в процессе выполнения миссии предприятия. Бюджет задает направления деятельности. Он также отражает фактические результаты этой деятельности. Основная идея, реализуемая системой бюджетирования, заключается в сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.

Децентрализация управления предприятием при использовании системы бюджетирования означает:

— делегирование управленческих полномочий (соответственно и ответственности) звеньям низшего уровня,

— повышение хозяйственной самостоятельности этих звеньев,

— наделение звеньев определенным имуществом, необходимым для решения стоящих перед ними задач,

— закрепление за звеньями затрат, связанных с их деятельностью.

Степень, возможности вмешательства вышестоящих звеньев в деятельность нижестоящих определяет уровень централизации управления. Он может изменяться от высшего (все решает и за все отвечает директор) до низшего (каждое подразделение).

Бюджетное устройство предприятия представляет собой организационные принципы построения бюджетной системы, ее структуру, взаимосвязь объединяемых в ней бюджетов.

Бюджетная система предприятия — совокупность бюджетов, основанная на производственных, экономических отношениях и структурном устройстве предприятия, регулируемая его внутренними нормативными документами [13].

Обычно на уровне предприятия в качестве основных бюджетных документов рассматриваются:

• «Бухгалтерский баланс» (бюджет имущества)- форма 1 бухгалтерской отчетности предприятия;

• «Отчет о прибылях и убытках» (бюджет доходов и расходов) — форма 2 бухгалтерской отчетности предприятия;



• «Отчет о движении денежных средств» (бюджет движения денежных средств)- форма 4 бухгалтерской отчетности предприятия;

• Бюджет производственно-хозяйственной (операционной) деятельности предприятия — документ, отражающий производство и реализацию продукции, иные производственные результаты (в состав официальной отчетности не входит, разрабатывается в произвольной форме).

• В бюджетном процессе происходит декомпозиция, а затем интеграция информации в документах, являющихся бюджетом предприятия. Показатели бюджета предприятия складываются из показателей бюджетов цехов, служб, отделов. Показатели бюджета цеха — из показателей бюджетов участков и т.п. При этом «Бухгалтерский баланс предприятия трансформируется в систему балансов имущества центров финансовой ответственности. «Отчет о прибылях и убытках» предприятия — в систему бюджетов доходов и затрат ЦФО. «Отчет о движении денежных средств» предприятия — в систему бюджетов движения денежных средств ЦФО.

После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности предприятия должны сравниваться с запланированными. Актуальной становится проблема контроля исполнения бюджета. Основными элементами системы контроля являются:

— объекты контроля — бюджеты структурных подразделений;

— предметы контроля — отдельные характеристики состояния бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов сырья и материалов и т.д.);

— субъекты контроля — структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов;

— технология контроля бюджетов — осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических состояний бюджетов от плановых.

На предприятии ООО «Тутьчинка.RU» используется автоматизированная система «SUPER-Холдинг» учёта фактических отклонений от плановых.

Первоначально в неё вносятся плановые показатели, затем в течение планового периода начальники структурных подразделений составляют заявки к плановому бюджету на приобретение материалов, оборудования, оказания услуг сторонними организациями.

После того как заявки составлены они вносятся в программу и она высчитывает как изменятся плановые показатели.

Затем обработанные данные попадают к руководителю и он принимает решение об «урезании» или увеличении затрат руководствуясь текущими возможностями организации.

Утверждённые данные в заявках идут на исполнение, а не утверждённые переносятся на следующий период или «урезаются» вообще.

Для создания эффективно действующей системы контроля необходимо выявить те сферы деятельности, где будет оправдан особенно тщательный контроль; установить стандарты деятельности; создать систему



сбора информации о деятельности; сравнить результаты деятельности со стандартами; принять меры по коррекции нежелательных отклонений. На основе такой системы контроля руководители должны:

— определить, какие из подразделений нуждаются в улучшении деятельности и отражать это в количественной мере на основе сравнения с имеющимися стандартами;

— обеспечить получение руководителями каждого подразделения информации о показателях деятельности;

— незамедлительно отреагировать на высокие достижения в виде поощрения руководителей этих подразделений;

— организовать помощь отстающим подразделениям;

— сделать эту процедуру систематической;

— при неоднократном повторении высоких показателей у одних и тех же подразделений ввести систему сравнений за более продолжительный период времени;

— ввести отчет по всем сферам деятельности, чтобы они не были оставлены без внимания;

— обеспечить оперативное управление приоритетами, чтобы не было игнорируемых сфер деятельности.

В процессе анализа текущей деятельности предприятия и контроля за исполнением бюджета могут быть выделены следующие этапы:

— определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета или финансового плана;

— определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бюджета;

— сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

— представление информации в необходимой форме;

— сравнение плановых и фактических показателей;

— определение отклонений;

— анализ отклонений и выявление их причин;

— принятие решений о корректировке бюджета или ужесточении контроля за его исполнением.

В процессе построения бизнес-модели предприятия и формирования его бюджета обычно задействовано достаточно много специалистов. Использовать их всех для контроля за исполнением бюджета нецелесообразно. Для сравнения плановых и фактических показателей достаточно нескольких человек. При этом данные специалисты должны участвовать в разработке бюджета и иметь представление о цифрах и о том, откуда они берутся. Бюджет предприятия включает в себя большое количество показателей, из которых складываются доходы и расходы, денежные потоки, активы и пассивы и т.д. При формировании бюджета для построения точной модели предприятия данные должны вводиться с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке (например, с точностью до расходов на потребление от-



дельного вида вспомогательных материалов в конкретном подразделении) нецелесообразно. Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми. Неэффективно тратить рабочее время специалистов для поиска отклонений на незначительные величины.

Трудоемкость сбора реальной информации о финансово-хозяйственной деятельности зависит от наличия системы управления предприятием, автоматизированной бухгалтерии, развитости информационных технологий в целом. После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. Расчет отклонений по каждой из статей бюджета является достаточно трудоемкой работой, которую лучше всего автоматизировать. После выявления отклонений следует их анализ и выявление причин возникновения. Созданная бюджетная система должна быть полностью прозрачной и позволять четко видеть причинно-следственную связь между различными строками бюджета. Например, при наличии существенных отклонений в объеме полученных доходов (выручки), специалисты должны иметь возможность оперативно просмотреть плановые и фактические данные по цене каждого из видов реализуемого продукта, объему реализации, предоставленным скидкам, объему дебиторской задолженности и другим факторам, влияющим на размеры выручки.

Базой для контроля исполнения бюджета должны стать разработанные бизнес-задания деятельности предприятия. Таким образом, контроль фактических данных должен производиться в разрезе отдельных бизнес-заданий.

Рассмотрим основные принципы контроля и анализа доходной и расходной частей бюджета.

Контроль за доходной частью бюджета должен осуществляться на основе анализа составленного плана маркетинга предприятия. Анализ плана маркетинга представляет собой сравнение реального развития событий в сбытовой деятельности предприятия с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени. Если результаты этой деятельности неудовлетворительные, в план вводятся соответствующие корректировки. Планы могут пересматриваться в результате воздействия неконтролируемых факторов (наступление форс-мажорных обстоятельств и т.п.).

Контроль за соблюдением расходной части комплексного бюджета является важной задачей, от решения которой во многом зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Для обеспечения качественного решения этой задачи необходимо установить четкий порядок управленческих процедур, который позволит обеспечить:

— оперативное проведение анализа фактических отклонений от плановых значений (сумм) сводного бюджета (в т.ч. анализ по отклонениям функциональных бюджетов);



— разработку мероприятий по ликвидации непроизводительных затрат и удорожающих факторов, выявленных в ходе анализа;

— оформление и представление руководству предприятия аналитических материалов по исполнению сводного и функциональных бюджетов, для оперативной коррекции этих бюджетов и, соответственно, бюджетов структурных подразделений.

Важнейшей частью системы контроля затрат является оценка деятельности отдельных подразделений, отдельных управляющих и организации в целом. Менеджеры производственных участков также, как и руководители, ответственные за оказание услуг и продажу товаров, постоянно сравнивают — что произошло (фактические затраты) с тем, что должно было произойти (планируемые или нормативные затраты). Разница между фактическими затратами и нормативными или бюджетными (плановыми) называется отклонением. Процесс определения величины отклонений и выявления причин их образования называется анализом отклонений.

Одной из важнейших задач управления процессом бюджетирования является обеспечение выполнения бюджетов. Для решения этого вопроса применяются различные методы: стимулирование, управление центрами финансовой ответственности и, наконец, управление рисками бюджетов. Конкретный анализ причин невыполнения бюджетов можно произвести, только имея систему управления рисками. Вопросы управления рисками бюджетов наименее известные в отечественной практике и редко применяются в организациях, использующих систему бюджетирования.

Однако предприятие существует в нестабильной и постоянно меняющейся среде, поэтому при составлении текущего бюджета предприятия необходимо использовать методику рискованного бюджетного планирования, то есть уже на этапе планирования учитывать риски.

При осуществлении расчетов формирования бюджета риски необходимо разделить на две группы: риски потери доходов и риски увеличения расходной части бюджета. Так как риск является вероятностной категорией, то для его оценки возможно использование статистических и экспертных методов, построение моделей случайных процессов.

Одним из первых, на уровне бюджета в целом, может выступать риск невыполнения бюджета, то есть выдвигаются два предположения — возможно получение дохода меньше запланированного и возможно увеличение расхода выше запланированного, в рамках бюджетных статей, но если расходная или доходная статья представлены как защищенные статьи, то есть их нельзя изменить ни при каких обстоятельствах на этапе исполнения бюджета, то по таким статьям риск невыполнения бюджета не рассматривается [16].

Следующим показателем выступают риски изменения структуры бюджета. На этом этапе определяется риск для защищенных статей, то есть если расходная статья является защищенной, а статья дохода с определенной степенью вероятности может измениться, мы рассматриваем возможность изменить структуру доходной части так, чтобы компенсировать потери с учетом полученного коэффициента риска.



Бюджетная система предприятия призвана решать не только задачи планирования финансового результата компании, как это обычно считается, но и задачи прогнозирования возможных причин их невыполнения и, как следствие, планирования возможных корректирующих и упреждающих воздействий в случае, если прогнозируемые отклонения могут произойти. Такие действия обычно называются «управлением рисками бюджетной системы». Косвенными результатами управления рисками являются планирование возможных способов изменения бюджета в случае возникновения ранее непредвиденных ситуаций и, соответственно, корректировка финансового результата [16].

Для того чтобы провести анализ, необходимо выработать критерии успешности выполнения бюджета. Обычно предполагается, что организация и впредь планирует осуществлять коммерческую деятельность в данном направлении и даже развивать ее, что приводит к выработке определенных методов управления рисками. В этом случае успешным можно считать такой характер выполнения бюджета, который позволил бы и в дальнейшем рассчитывать на сохранение или увеличение итоговых показателей, т. е. предполагаются «малые риски бюджета» с точки зрения финансового результата. Если же компания может себе позволить свернуть данное направление, т. е., например, прекратить продажу определенного вида продукции, то управление рисками будет другим.

Из данного исследования можно сделать вывод, что при разработке отчетов структурных подразделений и служб предприятия можно не руководствоваться принципом декомпозиции, а в отчетности подразделений акцент делать на показатели, специфические для управления именно этими подразделениями.

Для создания эффективно действующей системы контроля необходимо: выявить те сферы деятельности, где будет оправдан особенно тщательный контроль; установить стандарты деятельности; создать систему сбора информации о деятельности; сравнить результаты деятельности со стандартами; принять меры по коррекции нежелательных отклонений.

Чтобы своевременно применить методы системы контроля необходима информация о хозяйственных процессах ещё до их свершения. Процесс сбора и обработки такой информации достаточно трудоёмок и требует чёткого и слаженного взаимодействия ЦФО с центром контроля, поэтому необходима автоматизированная система управления предприятием, развитость информационных технологий в целом. Так же необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений и пороговые значения отклонений, которые будут признаваться допустимыми и эффективно использовать рабочее время специалистов, а не для поиска отклонений на незначительные величины.

#### Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть Четвёртая) от 18.12.2006 № 230 (принят ГД ФС РФ 24.11.2006) (ред. От 08.11.2008)// СПС КонсультантПлюс.



2. Налоговый кодекс Российской Федерации — часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ (с изм. и доп. от 30 декабря 2008 г.).
3. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21.11.96 г. № 129-ФЗ (с изменениями от 30 декабря 2006 г.).
4. Алчерч А. *Управленческий учет: принципы и практика* [Текст]: Пер с англ. / А.Алчерч. — М: Финансы и статистика, 2002. — 952 с.
5. Бурцев В.В. *Основы коммерческого бюджетирования* [Текст] / В.В. Бурцев // *Управленческий учет*. — 2006. — №1.
6. Бурцев В.В. *Через бюджетирование к эффективному менеджменту* [Текст] / В.В. Бурцев // *Финансовый менеджмент*. — 2005.
7. Вахрушина М.А. *Бухгалтерский управленческий учет* [Текст]: учебное пособие / М. А. Вахрушина. — М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. — 359 с.
8. Волкова О.Н. *Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях* [Текст]: учебник / О.Н. Волкова. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 272 с.
9. Волкова О.Н. *Управленческий учет* [Текст]: учебник / О.Н. Волкова. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. — 472 с.
10. Ивашкевич В. Б. *Бухгалтерский управленческий учет* [Текст]: учебник для вузов / В.Б. Ивашкевич. — М.: Экономистъ, 2003. — 618 с.
11. Каверина О.Д. *Управленческий учет: системы, методы, процедуры* [Текст] / О.Д.Каверина. — М.: Финансы и статистика, 2004.-352с.
12. Кондраков, Н.П., Иванова М.А. *Бухгалтерский управленческий учет* [Текст]: Учебное пособие / Н.П.Кондраков, М.А.Иванова. — М.:ИНФРА-М, 2003. — 368 с.
13. Лапенков В.И. *Основы бюджетирования* [Текст]: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 283 с.
14. *Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов* / Под ред. проф. Ю.П. Морозова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 256 с.
15. Царев В.В. *Внутрифирменное планирование* [Текст]: учебник для вузов / В.В. Царев. — СПб., 2003. — 496 с.
16. Колесников С. Н. *Управление бюджетными рисками*// Журнал «Управление компанией». — 2004, №11. — С. 22-25.

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦВЕТОЧНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Кравченко О.Н.,  
г. Белгород, БелГУ*

В последнее время в России появилось огромное количество салонов розничной торговли и оптовых фирм по реализации растительного материала, не говоря уже о мелких торговых точках. Несмотря на это, рынок еще недостаточно насыщен данным видом товаров и сервисных услуг. Проблема выхода в цветочный бизнес заключается в оригинальном представлении деятельности.

Современный цветочный бизнес все чаще привлекает «серьезных» инвесторов и в целом развивается довольно динамично — объем россий-