

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**МЕТОДЫ  
И УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Монография**

Под общей редакцией  
доктора экономических наук, профессора А. П. Шевлюкова

Гомель 2008

УДК 658.14  
ББК 65.052.252.61  
М 54

Авторы: А. П. Шевлюков, д-р экон. наук, профессор (разделы 2.1, 2.5);  
Т. А. Езерская, канд. экон. наук, доцент (разделы 2.2, 2.3, 2.4);  
С. Н. Матвейчик, канд. экон. наук, доцент (раздел 1.4);  
А. М. Шутова, канд. экон. наук, доцент (разделы 1.3, 5.3);  
Г. А. Якубенко, канд. экон. наук, доцент (раздел 6.2);  
И. П. Якубова, канд. экон. наук (разделы 5.1, 5.2);  
Е. В. Курьян, канд. экон. наук (разделы 3.1, 6.1);  
Л. В. Дюбанова (разделы 7.1, 7.2, 7.3);  
Т. Ф. Герцева (разделы 4.3, 4.4);  
И. К. Мирончик (разделы 4.1, 4.2);  
Н. Г. Смирнов (раздел 1.5);  
И. Н. Новикова (раздел 1.1);  
Н. А. Томчик (раздел 1.2);  
В. К. Томчик (разделы 3.2, 3.3)

Рецензенты: С. Н. Лебедева, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой мировой  
и национальной экономики Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации;  
В. Ф. Бабына, канд. экон. наук, профессор, зав. кафедрой  
бухгалтерского учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности  
Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины

Рекомендована научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 4 от 8 апреля 2008 г.

**Методы** и учетно-аналитическое обеспечение финансовой стабилизации  
М 54 организаций : монография / под общ. ред. А. П. Шевлюкова. – Гомель : учре-  
ждение образования «Белорусский торгово-экономический университет по-  
требительской кооперации», 2008. – 204 с.  
ISBN 978-985-461-617-9

УДК 658.14  
ББК 65.052.252.61

ISBN 978-985-461-617-9

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2008

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
<b>1. Составляющие финансовой стабилизации организации: финансовое равновесие, производственная программа, учет и анализ затрат .....</b>	<b>6</b>
1.1. Распределительная политика и повышение финансово-экономической стабильности организации.....	6
1.2. Оптимизация производственной программы на промышленных предприятиях на основе экономико-математической модели .....	13
1.3. Управление производственными запасами: методики и роль в системе учетно-аналитического обеспечения финансовой стабилизации организации.....	16
1.4. Совершенствование учета затрат и выпуска готовой продукции как инструмента управления себестоимостью и финансовыми результатами .....	25
1.5. Прогнозный анализ реализации продукции на основе использования приемов дисконтирования и разработка обоснованных управленческих решений.....	33
<b>2. Развитие финансового и управленческого учета затрат и готовой продукции как составляющих информационного обеспечения финансовой стабилизации организаций .....</b>	<b>40</b>
2.1. Капитализация затрат на производство и оценка запасов продукции: трактовка Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), отечественная практика, инвариантная модель учета .....	40
2.2. Совершенствование методики учета материальных затрат на основе использования приемов управленческого учета.....	43
2.3. Совершенствование организации контроля материальных затрат в организациях производственной сферы .....	53
2.4. Пути совершенствования методики контроля материальных затрат.....	59
2.5. Информационная система учета готовой продукции по отпускным ценам на основе использования оценочных счетов.....	67
<b>3. Учетно-аналитическое обеспечение финансовой стабилизации автотранспортных организаций .....</b>	<b>78</b>
3.1. Концептуальные основы внедрения систем «стандарт-кост» и «директ-костинг» в автотранспортных организациях.....	78
3.2. Методика анализа безубыточности в автотранспортных организациях на основе условного грузооборота и тарифов.....	88
3.3. Особенности методики анализа безубыточности в автотранспортных организациях с повременной системой оплаты за оказанные услуги.....	98
<b>4. Финансовая диагностика и бюджетирование – методы финансовой стабилизации организации .....</b>	<b>108</b>
4.1. Место и роль бюджетирования в системе бухгалтерского управленческого учета .....	108
4.2. Принцип двойной записи в системе антикризисного управления финансами торговых организаций .....	114
4.3. Инструментарий финансовой диагностики организации – информационная основа управления денежным потоком .....	120
4.4. Трансформация бухгалтерского учета денежных потоков в систему информационно-аналитического обеспечения предупреждения кризисных ситуаций.....	123
<b>5. Контроллинг как инструмент управления организацией .....</b>	<b>129</b>
5.1. Контроллинговая концепция управления производственными затратами.....	134
5.2. Поэтапное внедрение контроллинга в систему управления затратами и доходами организации .....	134
5.3. Оптимизация производственной программы в условиях дефицита сырьевых ресурсов .....	143
<b>6. Налоговый менеджмент в системе методов финансовой стабилизации организации .....</b>	<b>149</b>
6.1. Роль налогового менеджмента в системе управления финансами организаций .....	149
6.2. Налоговое планирование как метод финансовой стабилизации организации ....	151
<b>7. Реструктуризация как метод финансовой стабилизации организаций.....</b>	<b>173</b>
7.1. Сущность, необходимость, цели реструктуризации и ее роль в финансовой стабилизации организации .....	173
7.2. Изучение зарубежного опыта антикризисного управления финансами и возможности его адаптации к хозяйственной деятельности отечественных организаций .....	182
7.3. Основные пути вывода из кризисного состояния субъектов хозяйствования ....	191
Список литературы.....	198

## **ВВЕДЕНИЕ**

Для финансового оздоровления организаций необходим определенный, достаточно продолжительный период. Достижение поставленной цели потребует нескольких этапов, продолжительность которых для разных организаций будет неодинаковой, что обусловлено глубиной кризисной ситуации, особенностями и условиями хозяйственной деятельности каждой из них.

В связи с этим целью монографии «Методы и учетно-аналитическое обеспечение финансовой стабилизации организаций» является концептуальное раскрытие последовательности поэтапного решения комплекса задач финансового оздоровления, окончательной целью которого является достижение устойчивого экономического развития субъекта хозяйствования.

Финансовое оздоровление организации может предусматривать как рост объемов ее хозяйственной деятельности, так и их сокращение. Рост объемов хозяйственной деятельности потребует значительных капиталовложений, увеличение доли на уже освоенных рынках и проникновение на новые рынки. Принятая стратегия сокращения объемов и видов хозяйственной деятельности означает постепенное сжатие организации, доведение до минимума капитальных вложений. При любом подходе необходима разработка методик учетно-аналитического обеспечения финансовой стабилизации организации. Для практической реализации указанных задач необходимо использование различных методик управления финансами в условиях рыночной неопределенности, временной неплатежеспособности организаций, их санации и банкротства.

Для достижения поставленной цели в монографии раскрываются следующие проблемы: теоретическое обоснование методов антикризисного управления неплатежеспособными субъектами хозяйствования; исследование системы информационного обеспечения мероприятий по финансовому оздоровлению организаций; экономико-логическое обоснование модели бухгалтерского учета материальных ресурсов; разработка рекомендаций по применению экономико-математических моделей и анализа безубыточности в системе управления финансами организаций.

Использование разработанных рекомендаций на практике позволит повысить информационное обеспечение управленческих решений.

### **1. СОСТАВЛЯЮЩИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ: ФИНАНСОВОЕ РАВНОВЕСИЕ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА, УЧЕТ И АНАЛИЗ ЗАТРАТ**

#### **1.1. Распределительная политика и повышение финансово-экономической стабильности организации**

Основой стабильности функционирования организации, роста и процветания является эффективное управление ее ресурсами. Одной из причин неэффективности управления представляется недостаточная разработка критериев и технологии управления финансовыми ресурсами организации, тем более с учетом стадий ее жизненного цикла, соответствующих специфике отечественной экономики. Именно финансовая устойчивость является основой стабильности функционирования организации.

Определяя критерии неудовлетворительной структуры бухгалтерского баланса организации, белорусское законодательство уделяет основное внимание двум показателям: уровню текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами. Оба показателя зависят от величины и достаточности собственного капитала. Рост собственного капитала позволяет стабилизировать финансовое состояние и снизить финансовый риск организации.

Основным источником пополнения собственного капитала является прибыль, которая остается в распоряжении организации и не подлежит дальнейшему распределению. Процесс формирования этого показателя весьма сложен и в каждой конкретной организации носит индивидуальный характер.

Функционирование субъекта предпринимательской деятельности осуществляется в условиях сложного взаимодействия комплекса факторов внутреннего и внешнего порядка. Поэтому ни один субъект не в состоянии жить без изменений. Из изложенного следует, что процветание организации напрямую связано с умением адаптироваться к внешним условиям с учетом внутренних целевых установок.

Последовательность тех или иных состояний организации в течение ее существования получила название «жизненный цикл организации», который проявляется в предсказуемых шаблонах поведения. Это приводит к необходимости выработки критериев целесообразности потребления прибыли в соответствии со стадиями жизненного цикла организации. Учитывая, что весьма немногие организации могут существовать бесконечно долго, целесообразно использовать модель И. Адизеса [32; 41], в которой выделено две части – рост и старение. Предложенный подход позволит определить приоритетные финансовые задачи, стоящие перед субъектом, и научно обосновать распределительную политику.

Стадия зарождения специфична тем, что изначально организация, главным образом, сталкивается с проблемами выживания. Основная задача управления финансовой деятельностью на данном этапе развития заключается в обеспечении достаточными денежными средствами, в основном, для финансирования

текущих операций. Основное внимание уделяется краткосрочным источникам финансирования деятельности. Следовательно, показатели рискованности очень высоки и платежеспособность может не соответствовать рекомендуемым значениям. Для начала данного периода характерен режим жесткой экономии, так как в зависимости от того, как прибыль от реализации и себестоимость изменяются во времени, зависит успех идеи создания организации. Значит, критериями оценки целесообразности потребления прибыли являются динамика прибыли и себестоимости. Также важно соблюдать пропорции источников финансирования. Поскольку критерии оценки не могут быть неизменными во времени, динамику приобретают и типы финансовых решений (таблица 1).

Таблица 1 – Критерии оценки целесообразности потребления прибыли организации на стадии зарождения

Тип решения	Критерии оценки		
	Прибыль от реализации ( $\Pi$ )	Динамика себестоимости единицы продукции ( $C(t)$ )	Коэффициент финансового риска ( $K\phi p$ )
1. Экономия	$\Pi < 0$	$C(t) = C_1 + a(t)$ $C(t) = C_1 - a(t)$	$K\phi p < 1$ $K\phi p > 1$
2. Капитализация	$\Pi \geq 0$	$C(t) = C_1 + a(t)$ $C(t) = C_1 - a(t)$	$K\phi p > 1$
3. Потребление	$\Pi > 0$	$C(t) = C_1 - a(t)$ $C(t) = C_1 + a(t)$	$K\phi p < 1$

Финансирование расходов на потребление целесообразно при положительном результате основной деятельности и низком уровне финансового риска. Если идея создания организации удачна, то постепенно наступает период экономического роста. Для данной стадии развития организации характерна высокая динамика объемов деятельности и прибыли. Для поддержания экономического роста посредством инвестирования организации необходимы среднесрочные и долгосрочные источники финансирования. При этом соотношение заемных и собственных средств должно стремиться к своему ограничению ( $\leq 1$ ), однако может и превышать его.

До определенного момента это обуславливает приоритет капитализации прибыли над ее использованием. В конечном итоге накопленный капитал позволяет стабилизировать финансовое состояние, в то время как высокая прибыль обеспечивает значительный уровень ее потребления. Соответственно, к критериям определения целесообразности потребления прибыли на данном этапе следует отнести финансовый леверидж и коэффициент финансового риска. Учитывая динамику предложенных критериев, типы финансовых решений распределяются следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии оценки целесообразности потребления прибыли организации на стадии экономического роста

Тип решения	Критерии оценки			
	Эффект финансового левериджа ( $\Phi_l$ )	Коэффициент финансового риска ( $K\phi p$ )	Динамика	
			эффекта финансового левериджа ( $\Phi_l(t)$ )	коэффициента финансового риска ( $K\phi p(t)$ )
1. Реструктуризация задолженности	$\Phi_l < 0$	$K\phi p > 1$	$\Phi_l(t) = \Phi_{l1} - a(t)$	$K\phi p(t) = K\phi p_1 + a(t)$
2. Капитализация	$\Phi_l < 0$	$K\phi p < 1$	$\Phi_l(t) = \Phi_{l1} + a(t)$	$K\phi p(t) = K\phi p_1 + a(t)$
	$\Phi_l \geq 0$	$K\phi p \geq 1$	$\Phi_l(t) = \Phi_{l1} - a(t)$	$K\phi p(t) = K\phi p_1 - a(t)$
3. Потребление	$\Phi_l > 0$	$K\phi p \leq 1$	$\Phi_l(t) = \Phi_{l1} + a(t)$	$K\phi p(t) = K\phi p_1 - a(t)$
			$\Phi_l(t) = \Phi_{l1} - a(t)$	

Значительное превышение заемного капитала над собственным и тенденция снижения эффекта финансового левериджа характеризует нерациональную структуру источников финансирования и предполагает необходимость их пересмотра. Потребление прибыли будет обоснованным при положительном значении финансового левериджа и приемлемом уровне финансового риска.

На стадии зрелости организация работает в полную силу, ее показатели стабильны, однако в связи с ужесточением конкуренции и изношенностью основных производственных фондов может перейти на стадию спада. На данном этапе не следует выдвигать в качестве критерия тенденцию изменения прибыли, поскольку возникает необходимость обновления основных фондов, что увеличивает потребность в капитализации прибыли. В данном случае следует исходить из рентабельности деятельности и оборачиваемости активов, поддерживая уровень обеспеченности собственными оборотными средствами в пределах нормативного значения. Динамическое изменение выдвинутых критериев следующим образом повлияет на финансовые решения (таблица 3).

Таблица 3 – Критерии оценки целесообразности потребления прибыли организации на стадии зрелости

Тип решения	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{сос}$ )	Критерии оценки	
		Динамика	
		коэффициента оборачиваемости активов ( $Oa(t)$ )	рентабельности деятельности ( $Pp(t)$ )
1. Ограничение оборотных активов	$K_{сос} < \text{Нормы}$	$Oa(t) = Oa_1 - a(t)$	$Pp(t) = Pp_1 - a(t)$
2. Капитализация	$K_{сос} < \text{Нормы}$	$Oa(t) = Oa_1 + a(t)$	$Pp(t) = Pp_1 + a(t)$
	$K_{сос} \leq \text{Нормы}$	$Oa(t) = Oa_1 + a(t)$	$Pp(t) = Pp_1 - a(t)$
3. Потребление	$K_{сос} \geq \text{Нормы}$	$Oa(t) = Oa_1 + a(t)$	$Pp(t) = Pp_1 + a(t)$
		$Oa(t) = Oa_1 - a(t)$	

Решение о финансировании расходов на потребление должно быть принято лишь при достаточности собственных оборотных средств и росте рентабельности деятельности. На стадии экономического спада финансовое решение относительно целесообразности потребления прибыли зависит от намерений собственника продолжить хозяйственную деятельность. Если руководство принимает решение о выходе из данной стадии, необходимо все усилия направить на увеличение финансовых результатов и осуществлять полную капитализацию прибыли. Это позволит перейти на новый, более высокий уровень эволюционного развития.

Процесс потребления прибыли должен быть неразрывно связан с процессом прогнозирования хозяйственной деятельности и тесно увязываться с проводимой финансовой политикой. В первую очередь, это обусловлено связью между реинвестируемой прибылью и параметром, выражающим рост объема реализации. Учитывая, что подавляющая часть организаций работает на принципах коммерческого расчета, можно с уверенностью говорить о существовании такой связи, а именно: реинвестируемая прибыль есть функция прироста объема реализации.

Капитализируемая прибыль используется для прироста оборотного и основного капиталов. Поэтому размер капитализируемой прибыли ( $Пк$ ) следует записать в виде формулы

$$Пк = \Delta ОК + \Phi,$$

где  $\Delta ОК$  – потребность в наращивании собственного оборотного капитала в будущем периоде;

$\Phi$  – потребность в финансировании основного капитала в будущем периоде за счет прибыли.

Потребность в наращивании собственных источников, участвующих в формировании оборотных активов, обуславливается различными факторами. Темп роста объемов продаж при неизменном показателе оборачиваемости оборотных активов будет соответствовать темпу увеличения их запасов. Это, в свою очередь, повлечет потребность в наращивании собственных источников финансирования оборотных активов. Необходимость наращивания потока самофинансирования можно оценить посредством оценки политики заимствования. Выбор источников и, следовательно, размер собственного оборотного капитала, его изменение зависят от принятой на предприятии стратегии финансирования оборотных активов. Известно несколько моделей финансирования, сформулированных В. В. Ковалевым: идеальная, компромиссная, агрессивная, консервативная [33].

Оценить обоснованность выбора политики финансирования возможно, приняв во внимание механизм леве-риджа. Дисперсия рентабельности собственного капитала, а следовательно и степень финансового риска увеличивается при наращивании коэффициента финансового риска.

Мировая практика выработала критерии финансового равновесия: заемный капитал не должен превышать собственный более чем в два раза, долгосрочный заемный капитал не должен превышать собственный капитал. Следовательно, при положительном значении финансового леве-риджа и соответствии перечисленным критериям финансового равновесия выбранная стратегия финансирования оборотных активов экономически обоснована. Из этого следует, что при определении целесообразности потребления прибыли организации нет необходимости ее капитализировать в части наращивания оборотного капитала.

Финансовая устойчивость организации согласно отечественному законодательству оценивается в зависимости от доли собственных средств в финансировании оборотных активов. Поэтому значимыми элементами финансовой политики являются управление формированием прибыли и определение целесообразности ее потребления, которые позволяют нарастить долю собственных источников в оборотных активах и довести ее до нормативного значения.

При относительно стабильной политике финансирования в расчетах потребности в наращивании собственного оборотного капитала необходимо учитывать оборачиваемость оборотных активов ( $B_{oa}$ ), рассчитываемую по следующей формуле:

$$B_{oa} = \frac{\overline{Oa} \cdot D}{Op_0},$$

где  $\overline{Oa}$  – средний размер оборотных активов в расчетном периоде;  
 $D$  – количество дней в периоде;  
 $Op_0$  – объем реализации в отчетном периоде.

Увеличение потребности в собственных оборотных средствах, обусловленное ростом объема продаж ( $\Delta OK_p$ ), с учетом продолжительности оборота оборотных активов будет представлено формулой

$$\Delta OK_p = \frac{\Delta Op \cdot \alpha_0 \cdot B_{oa}}{D},$$

где  $\Delta Op$  – прирост объемов реализации в будущем периоде;  
 $\alpha_0$  – доля собственных источников в формировании текущих активов в отчетном периоде.

Прирост объемов реализации будущего года ( $\Delta Op$ ) определяется по следующей формуле:

$$\Delta Op = \beta \cdot Op_0,$$

где  $\beta$  – коэффициент прироста объема реализации в будущем периоде.

Тогда увеличение потребности в собственных оборотных средствах ( $\Delta OK_p$ ) будет рассчитываться по формуле

$$\Delta OK_p = \beta \cdot Op_0 \cdot \alpha_0 \cdot \frac{B_{oa}}{D}.$$

Одним из важнейших показателей стабильности деятельности организации является достаточный уровень ликвидности. Риск ликвидности снижается с ростом доли собственных источников в формировании оборотных активов. При определении размера необходимого приращения собственного оборотного капитала прежде всего следует принимать во внимание фактор риска ликвидности.

Потребность в наращивании уровня обеспеченности собственными оборотными средствами до заданного значения  $\alpha_1$ , который устанавливается основными положениями финансовой политики организации, увеличит и размер капитализируемой прибыли ( $\Delta OK_n$ ). Тогда общая сумма приращения собственных оборотных средств ( $\Delta OK$ ) будет рассчитываться следующим образом:

$$\Delta OK_p = \beta \cdot Op_0 \cdot \alpha_0 \cdot \frac{B_{oa}}{D},$$

где  $\alpha_0$  – доля собственных источников в формировании текущих активов в будущем периоде;

$$\Delta OK_n = \Delta \alpha \cdot Op_1 \cdot \frac{B_{oa}}{D},$$

$$\Delta OK = \Delta OK_p + \Delta OK_n.$$

Потребность в финансировании основного капитала может покрываться помимо чистой прибыли и из централизованных источников, за счет кредитов банка. Кроме того, необходимо учитывать и такой источник собственных средств, как амортизация. Исходя из этого общая потребность в прибыли для финансирования основного капитала ( $\Phi$ ) рассчитывается по формуле

$$\Phi = I \cdot (1 - \varphi),$$

где  $I$  – плановая сумма инвестиций в основной капитал в предстоящем периоде;  
 $\varphi$  – коэффициент, учитывающий размер финансирования из дополнительных источников ( $\varphi \geq 0$ ).

Если чистую прибыль на 1 р. реализации выразить через  $p'$ , то чистая прибыль отчетного года ( $Пч$ ) определяется по следующей формуле:

$$Пч = p' \cdot Op_0.$$

Приравняв и раскрывав приведенные выше формулы, определим критическую точку  $Op_{\min}$ , т. е. тот объем реализации, которому соответствует равенство значений чистой и капитализируемой прибыли, следующим образом:

$$p' \cdot Op_0 = \left( \beta \cdot Op_0 \cdot \alpha_0 \cdot \frac{B_{oa}}{D} \right) + \left[ \Delta \alpha \cdot (1 + \beta) \cdot Op_0 \cdot \frac{B_{oa}}{D} \right] + \left[ I \cdot (1 - \varphi) \right],$$

$$Op_{\min} = \frac{I \cdot (1 - \varphi)}{p' - \beta \cdot \alpha_0 \cdot \frac{B_{oa}}{D} - \Delta \alpha \cdot (1 + \beta) \cdot \frac{B_{oa}}{D}}$$

Следовательно, дальнейшее увеличение объемов реализации приведет к наращиванию потребляемой прибыли и точка  $Op_{\min}$  служит точкой отсчета.

В результате расчета целевой суммы прибыли, которая необходима для производственного развития организации, а также критического объема реализации появляется реальная возможность определить предельную сумму расходов, которые могут быть профинансированы в текущем периоде, используя метод самофинансирования. Ограничение таким способом суммы расходов при достижении целевой суммы нераспределенной прибыли позволит снизить цену собственного капитала и уровень финансового риска.

Предложенная методика позволяет также определить целевую сумму нераспределенной прибыли, необходимую для накопления собственного оборотного капитала на уровне нормативной потребности в среднесрочный и долгосрочный периоды. Это является экономическим обоснованием разрабатываемых финансовых планов.

## 1.2. Оптимизация производственной программы на промышленных предприятиях на основе экономико-математической модели

Для организации эффективной деятельности предприятий исключительно важное экономическое и финансовое значение имеет научно обоснованный подход к решению задач тактического управления путем поиска оптимального варианта плана производства продукции, т. е. формирования оптимальной производственной программы деятельности организации.

Под *оптимальной производственной программой предприятия* понимают такой план выпуска изделий в предстоящем периоде времени, на основе которого достигается максимальная загрузка мощностей, непрерывный и ритмичный выпуск продукции и прибыльная ее реализация на отраслевом рынке.

Важнейшим этапом оптимизационных расчетов является обоснование и выбор производственно-экономического показателя, подлежащего оптимизации в экономико-математической модели. Для формирования производственной программы организации можно использовать в качестве целевой функции различные показатели: максимизацию прибыли, рентабельности, объема выпуска (реализации) товарной продукции, доли осваиваемого целевого рынка; минимизацию совокупной себестоимости продукции; максимальную загрузку оборудования.

Таким образом, задача формирования оптимальной производственной программы организации является многоцелевой и поэтому решать ее необходимо, используя схему векторной оптимизации:

$$P(X) = \{P_1(X), P_2(X), \dots, P_k(X)\} \rightarrow \max, \\ g_i(X) \{ \leq, =, \geq \} b_i, \\ x_j > 0,$$

где  $P_k(X)$  – целевая функция  $k$ -го критерия оптимальности;

$X = \{x_1, \dots, x_j, \dots, x_n\}$  – суммарный объем выпуска  $j$ -х изделий, или искомый план ( $j = 1, n$ );

$g_i(X)$ ,  $b_i$  – все ограничения, накладываемые на переменные  $x_j$  ( $i = 1, m$ ).

Так как получение максимальной прибыли является целью деятельности любого предприятия, то при расчете производственной программы можно принять в качестве универсального критерия оптимальности показатель прибыли  $P_1(X)$ .

Для экономики переходного периода оценка предприятия по одному показателю суммы прибыли явно недостаточна, так как прибыль не всегда отражает реальную эффективность использования активов предприятия и результаты его деятельности, поэтому необходимо учитывать несколько критериев оптимальности, т. е. решать задачу в условиях векторной оптимизации.

Показатель рентабельности  $P_2(X)$  показывает относительную характеристику уровня работы предприятия и учитывает эффективность использования производственных фондов. Однако на его уровень могут влиять факторы, не зависящие от деятельности предприятия: изменение цен на сырье и материалы; дополнительные капитальные вложения, вызывающие временное падение показателя рентабельности и т. д. Данные факторы свидетельствуют о несовершенстве данного показателя.

В практике планирования существенное значение имеет показатель реализованной продукции, который ориентирует предприятие на производство продукции, отвечающей общественным потребностям, на улучшение ее ассортимента, качества и т. д. Однако данный показатель трудно формализовать, поэтому соответствующий ему критерий оптимальности в практических расчетах заменяется критерием максимума выпуска товарной продукции  $P_3(X)$ .

Иногда в качестве критерия оптимальности принимают максимум загрузки оборудования (этот показатель часто применяется на машиностроительных предприятиях с массовым типом производства). Однако максимальная загрузка оборудования для предприятия не является самоцелью. Результаты решения задачи формирования производственной программы по этому критерию полезны при анализе использования технологического оборудования, для определения численности рабочих-станочников по профессиям и квалификации, устранения «узких» мест по эксплуатации оборудования.

В качестве критерия оптимальности применяют также показатель, предусматривающий минимизацию совокупной себестоимости выпуска продукции. Но это происходит в тех случаях, когда спрос на продук-



цию известен, он неэластичен, т. е. практически не зависит от цен реализации и подлежит обязательному удовлетворению. Такая ситуация характерна для предприятий пищевой промышленности и других отраслей, производящих товары первой необходимости. Применение данного показателя в качестве основного критерия оптимальности нецелесообразно по целому ряду обстоятельств: он является одним из факторов суммы валовой прибыли, выступающей в качестве самостоятельного критерия; также минимизация себестоимости товарной продукции не гарантирует получения достаточно высокой массы прибыли из-за разного уровня рентабельности изделий, и к тому же минимизация себестоимости товарного выпуска продукции может не совпадать с требованием рынка, отдающего предпочтение продукции с наиболее высокими потребительскими свойствами.

В качестве еще одного критерия оптимальности целесообразно использование максимума доли целевого рынка  $P_4(X)$ , которая может быть освоена. Как известно, чем больше доля целевого рынка, занимаемая данным предприятием, тем на большую норму прибыли оно может претендовать.

На экономическую постановку задачи формирования оптимального плана существенно влияют следующие факторы: структура портфеля заказов и его соотношение с имеющимися производственными мощностями; уровень обеспеченности предприятия необходимыми материальными и трудовыми ресурсами; вариантность использования различных технологий при изготовлении одной и той же продукции; соотношение планового периода с длительностью производственного цикла производимой продукции. Перечисленные факторы необходимо учитывать в системе ограничений экономико-математической модели оптимального планирования производственной программы предприятия.

Систему ограничений, входящих в модель формирования оптимального плана производства, условно можно разбить на следующие группы:

- Ограничения, описывающие производственные возможности предприятия (эффективный фонд времени работы оборудования).
- Ограничения по материальным и трудовым ресурсам.
- Прочие ограничения (на выпуск продукции, по затратам на 1 р. товарной продукции, по росту производительности труда).

Для решения многокритериальных плановых задач в системе внутрифирменного планирования производства используют различные методы (равномерной оптимизации, справедливого компромисса, свертывания критериев, суммы мест, последовательных уступок, точки самокупаемости затрат и т. д.).

Наиболее целесообразным для решения задачи формирования оптимального годового плана производства является метод, получивший название точки самокупаемости затрат.

*Точка самокупаемости затрат* – это такой объем продаж продукции, при котором выручка от реализации компенсирует все расходы, связанные с производством этой продукции.

При реализации данного метода оптимальным планом считается тот, который обеспечивает наименьший объем продаж продукции, соответствующий точке самокупаемости затрат.

### **1.3. Управление производственными запасами: методики и роль в системе учетно-аналитического обеспечения финансовой стабилизации организации**

Первым этапом антикризисного финансового управления является восстановление финансового равновесия предприятия. Основной задачей этого этапа является увеличение роста денежной наличности, которое может достигаться за счет снижения страховых и текущих запасов производственных ресурсов, чему будет способствовать эффективное управление производственными запасами.

В период кризиса предприятиям приходится работать в условиях нехватки производственных запасов. Материалы, поступившие от поставщиков, сразу направляются в производство. Такая система хороша тогда, когда необходимый материал всегда можно закупить. Закупать впрок дефицитные материалы не всегда выгодно, поскольку это требует дополнительных денежных средств. Поэтому тщательно продуманное планирование производственных запасов является одной из основных задач управления ими, поскольку средства, вложенные в производственные запасы, занимают существенный удельный вес в активах предприятия. Необходимо определить оптимальный уровень производственных запасов, достаточный для поддержания непрерывного производственного цикла, но с привлечением минимального капитала. Повышенное внимание к затратам, связанным с приобретением и хранением материалов, основано на дефиците сырьевых ресурсов для мясоперерабатывающих отраслей. Закупка сырья часто осуществляется в районах, отдаленных от предприятий, вследствие чего удельный вес транспортно-заготовительных расходов повышается, что отрицательно сказывается на себестоимости производимой продукции. Кроме этого, в системе потребительской кооперации ощущается острая нехватка собственных оборотных средств, поэтому для закупки сырьевых ресурсов, как правило, используются кредиты.

Мясоперерабатывающие предприятия относятся к категории предприятий с надежным спросом. При закупке материалов для производства возникают определенные затраты, которые можно условно разделить на две группы: релевантные и иррелевантные. К релевантным относят затраты, которые зависят от принимаемого решения, в данном случае речь идет о количестве закупаемых производственных запасов, а к иррелевантным – расходы, не зависящие от принятого решения, т. е. какой объем материалов ни будет закуплен, эти расходы будут определены одной и той же суммой [14, с. 748].

К релевантным затратам относят затраты, определяющие стоимость приобретения материалов и их хранения. Деление расходов на релевантные и иррелевантные приведено на рисунке 1.

Допустим, что оптимальный размер производственных запасов будет определяться теми затратами, на которые оказывают влияние или количество хранимых запасов, или количество сделанных заказов. Если большее количество материалов закупается одновременно, за определенный период потребуется сделать меньшее количество закупок, т. е. уменьшится стоимость выполнения закупки. Однако, когда делается меньше закупок, нужно иметь больший средний запас сырья, что ведет к увеличению стоимости хранения материалов. Задача заключается в снижении стоимости хранения больших запасов по сравнению со стоимостью размещения большого количества закупок. Оптимальный размер заказа есть такое заказанное количество, при котором затраты по заводу и хранению запасов материалов будут минимальными. Согласно международным стандартам этот размер известен также как *наиболее экономичный размер заказа*. Определяется он методом последовательной итерации, графически и аналитически.

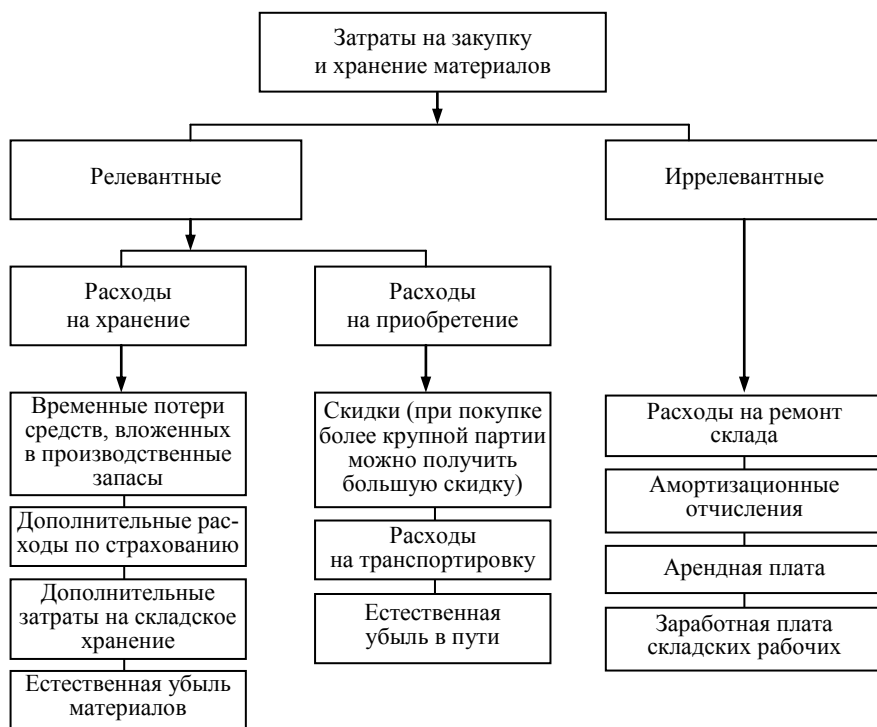


Рисунок 1 – Деление расходов на закупку и хранение материалов

Колбасный цех, который действует при обособленном структурном подразделении Речицкого райпо «Коопзаготпром», закупает, например, мясопродукты в колхозах по цене 1400 тыс. р. за 1 т. Общая месячная потребность в мясе составляет 60 т. Для определения наиболее экономичного размера заказа необходимо знать цену банковского кредита, стоимость хранения 1 т материала, а также транспортные расходы на доставку одной закупленной партии. Указанные параметры для обособленного структурного подразделения Речицкого райпо «Коопзаготпром» следующие: цена банковского кредита под закупку материалов – 7% в месяц, стоимость хранения 1 т – 6 тыс. р., транспортные расходы на доставку одной закупки – 3 тыс. р.

Цена банковского кредита (ЦБК) рассчитывается по следующей формуле:

$$ЦБК = \frac{СПБК \cdot (1 - РСНП)}{1 - УРБК},$$

где *СПБК* – процентная ставка за банковский кредит;

*РСНП* – расчетная ставка налога на прибыль, выраженная в десятичных дробях;

*УРБК* – уровень расходов по привлечению банковских кредитов, выраженный в десятичных дробях.

Поскольку проценты за кредит включаются в себестоимость продукции, то на их сумму уменьшается соответствующая база налогообложения прибыли. Показатель *РСНП* рассчитывается путем деления суммы налога на прибыль и местных платежей из прибыли на сумму полученной прибыли. Кроме оплаты процентов, предприятие может иметь и другие расходы, связанные с получением банковского кредита, например, страхование кредита за счет заемщика. В связи с этим показатель *УРБК* рассчитывается как отношение суммы расходов по привлечению кредитов к сумме кредитных средств.

Методика определения оптимального объема закупок мяса для данного предприятия с помощью табличного метода приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Релевантные затраты для разных объемов закупок

Показатели	Объем закупок, т						
	1	2	3	5	10	20	30
Средний запас мяса в месяц, т	0,5	1	1,5	2,5	5	10	15
Стоимость, тыс. р.	700	1400	2100	3500	7000	14000	21000
Количество закупок в месяц, раз	60	30	20	12	6	3	2
Месячная стоимость хранения запасов, тыс. р.	3	6	9	15	30	60	90
Сумма финансовых расходов по обслуживанию кредита с учетом налоговой экономии, тыс. р.	49	98	147	245	490	980	1470
Расходы на доставку мяса, тыс. р.	180	90	60	36	18	9	6
Совокупные релевантные расходы, тыс. р.	232	194	216	296	834	1883	1566

Расчет показателей для таблицы 4 приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет показателей для определения совокупных релевантных расходов

Показатели	Порядок расчета	Расчет объема закупок	
		1 т	2 т
Средний запас мяса в месяц: • масса, т	Расчет средней величины запаса на начало и конец периода	$(0 + 1) : 2 = 0,5 \text{ т}$	$(0 + 2) : 2 = 1 \text{ т}$
• сумма, тыс. р.	Умножение закупочной цены на средний запас мяса в тоннах	$0,5 \cdot 1400 \text{ тыс. р.} = 700 \text{ тыс. р.}$	$1 \cdot 1400 \text{ тыс. р.} = 1400 \text{ тыс. р.}$
Количество закупок в месяц, раз	Потребность мяса на месяц, деленная на объем закупки	$60 : 1 = 60 \text{ т}$	$60 : 2 = 30 \text{ т}$
Месячная стоимость хранения запасов, тыс. р.	Стоимость хранения 1 т мяса, умноженная на среднемесячный запас в тоннах	$6 \text{ тыс. р.} \cdot 0,5 = 3 \text{ тыс. р.}$	$6 \text{ тыс. р.} \cdot 1 = 6 \text{ тыс. р.}$
Сумма финансовых расходов по обслуживанию кредита с учетом налоговой экономии, тыс. р.	Стоимость среднего запаса мяса в рублях, умноженная на размер процента банковского кредита	$700 \text{ тыс. р.} \cdot 7\% = 49 \text{ тыс. р.}$	$1400 \text{ тыс. р.} \times 7\% = 98 \text{ тыс. р.}$
Расходы на доставку мяса, тыс. р.	Сумма расходов на одну доставку, умноженная на количество покупок	$60 \cdot 3 \text{ тыс. р.} = 180 \text{ тыс. р.}$	$30 \cdot 3 \text{ тыс. р.} = 90 \text{ тыс. р.}$
Совокупные релевантные расходы, тыс. р.	Сумма месячной стоимости хранения, процентов за пользование кредитом и расходов на доставку	$3 \text{ тыс. р.} + 49 \text{ тыс. р.} + 180 \text{ тыс. р.} = 232 \text{ тыс. р.}$	$6 \text{ тыс. р.} + 98 \text{ тыс. р.} + 90 \text{ тыс. р.} = 194 \text{ тыс. р.}$

Из таблицы 4 очевидно, что наиболее оптимальный объем закупок мяса для данного предприятия составляет 2 т, при этом релевантные расходы будут минимальны.

Наиболее экономичный объем заказа с помощью графического метода определяется следующим образом. Для этого данные, приведенные в таблице 4, необходимо отметить на графике (рисунок 2). На вертикальной оси отмечаются месячные релевантные затраты на закупку мяса, на горизонтальной оси – объем закупки. По рисунку 2 прослеживается следующее: если средний уровень запаса или объем закупки мяса возрастает, то стоимость хранения и расходы на обслуживание банковского кредита тоже увеличиваются. С другой стороны, уменьшаются расходы на доставку. Линией совокупных затрат отмечается сумма стоимости хранения, расходов на оплату банковского кредита и стоимости доставки. По графику видно, что наиболее экономичный объем заказа (как и в таблице 4) – 2 т.

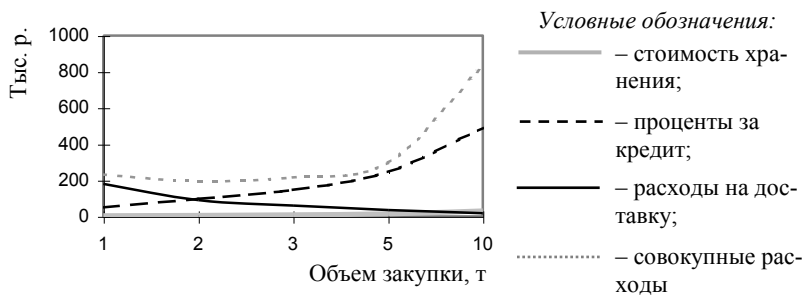


Рисунок 2 – Определение оптимального объема закупки

И, наконец, оптимальный объем заказа можно определить с помощью формулы, учитывающей основные соотношения между стоимостью хранения, стоимостью банковского процента, стоимостью доставки и объемом закупки.

Обозначим основные показатели, используемые для определения объема закупки, следующим образом: общая потребность в мясопродуктах на период ( $D$ ); количество заказанного мяса в одной закупке ( $Q$ ). Тогда количество выполняемых заказов за период равно  $D : Q$ . Общая стоимость транспортных расходов есть произведение количества закупок за данный период на стоимость одной перевозки ( $O$ ).

Стоимость транспортных расходов для выполнения заказа ( $T$ ) рассчитывается по формуле

$$T = \frac{D \cdot O}{Q}.$$

Средний запас мяса в месяц рассчитывается как средняя величина запаса на начало и конец отчетного периода, которая будет равна  $Q : 2$ . Допустим, что стоимость хранения одной тонны мяса постоянна. Общая стоимость хранения за месяц будет равна среднему запасу за месяц ( $Q : 2$ ), умноженному на стоимость хранения единицы запаса ( $H$ ). Общая стоимость хранения ( $X$ ) определяется по следующей формуле:

$$X = \frac{Q \cdot H}{2}.$$

Расходы по обслуживанию банковского кредита с учетом налоговой экономии равны стоимости среднего запаса мяса, который рассчитывается как количество запаса мяса, деленное на 2 ( $Q : 2$ ), умноженное на цену тонны мяса ( $Z$ ), а затем полученное произведение умножается на цену банковского кредита, выраженную в десятичных дробях ( $K$ ). Сумма расходов на оплату банковских процентов ( $F$ ) исчисляется по формуле

$$F = \frac{Q}{2} \cdot Z \cdot K.$$

Совокупные релевантные затраты ( $TC$ ) для закупки партии мяса в любом количестве определяются следующим образом:

$$TC = T + X + F = \frac{D \cdot O}{Q} + \frac{Q \cdot H}{2} + \frac{Q \cdot Z \cdot K}{2} = \frac{D \cdot O}{Q} + \frac{Q \cdot (H + Z \cdot K)}{2}.$$

Мы можем определить минимум для функции совокупных затрат, дифференцируя формулу, приведенную выше, по количеству заказанного мяса в одной закупке и приравняв производную к нулю. В итоге получаем оптимальный размер заказа ( $EOQ$ ), который рассчитывается по следующей формуле:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot O}{H + Z \cdot K}}.$$

Согласно этой формуле оптимальный объем закупки ( $TOQ$ ) равен:

$$TOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot 60 \cdot 3}{6 + 1400 \cdot 0,07}} = 1,86 \text{ т.}$$

Оптимальный объем закупки, исчисленный по формуле, составляет 1,86 т, что является уточнением к объему закупки, рассчитанному с помощью таблицы 4. Отклонение от табличного варианта составляет 0,14 т (2 – 1,26).

Помимо планирования оптимального объема закупки основного сырья, контроль за уровнем производственных запасов, включающий, кроме основного сырья, различные вспомогательные материалы, на колбасных производствах можно осуществлять с помощью их классификации. Для этого целесообразно использовать метод классификации материалов по категориям «А», «В», «С». Согласно этому методу необходимо оценить стоимость приобретения по каждому виду материалов за данный период.

План объема выпуска продукции и рецептурные нормы расхода материалов являются основой оценки количества каждого вида запасов, которые будут приобретены за данный период. Затем виды материалов последовательно группируются по уменьшению годовой или месячной стоимости приобретения. Первые 10% статей запасов, выраженные в годовой стоимости приобретения, относят к категории «А», следующие 20% – к категории «В» и оставшиеся 70% – к категории «С». Допустим, стоимость приобретения материалов по одному из структурных подразделений предприятия показана в таблице 6.

Таблица 6 – Планируемый расход материала на месяц, р.

Сырье	Расход	Цена	Сумма
1. Шпик боковой	4162	1709	7112858
2. Говядина жилованая	2613	1514	3956082
3. Говядина односортная	2399	1516	3636884
4. Говядина второго сорта	2311	1213	2803243
<b>Итого материалов категории «А»</b>	–	–	<b>17509067</b>
5. Говядина первого сорта	1376	1516	2086016
6. Говядина высшего сорта	1059	1824	1931616
7. Ренталь	216	6000	1296000
8. Мясо индейки	689	1492	1027988
9. Белкозиновая оболочка (45 м)	8408	114	958512
10. Соевый концентрат «Промикс»	350	2199	769650
11. Свинина односортная	267	2130	568710
12. Мякоть тазобедренная	256	1819	465664
13. Жир-сырец	223	1819	405637
<b>Итого материалов категории «В»</b>	–	–	<b>9509793</b>
14. Говядина жирная	244	1193	291092
15. Меголиц	25	10300	257500
16. Черева свиные узкие	204	1026	209304
17. Черева свиные широкие	157	1045	164065
18. Белкозиновая оболочка (40 м)	1672	84	140448
19. Шпик хребтовый	69	1906	131514
20. Глюкодельталохтонит	15	7644	114660
21. Белкозиновая оболочка (50 м)	726	108	78408
22. Примал-рапит	6,3	11380	71694
23. Перец черный	15	4747	71205
24. Крупа перловая	146	428	62488
25. Полиамидная оболочка	735	78	57330
26. Яичная масса	14	3800	53200
27. Крупа манная	117	371	43407
28. Мука	83	300	24900

Окончание таблицы 6

Сырье	Расход	Цена	Сумма
29. Этикет упаковочный	10982	2	21964
30. Молоко сухое	23	898	20654
31. Мускатный орех	1	13160	13160
32. Целлофан. Оболочка-сесис	915	14	12810
33. Соль	399	31	12369
34. Фосфаты	9	1372	12348
35. Кардамон	1	11500	11500
36. Сахар	17	450	7650
37. Скрепки колбасные	3602	2	7204
38. Кориандр	16	443	7088
39. Аскорбиновая кислота	8	873	6984
40. Чеснок очищенный	19	360	6840
41. Петли колбасные	1802	3	5406
42. Перец красный	1	4605	4605
43. Тмин	1,3	1740	2262
44. Буллин-22	1	1725	1725
45. Лавровый лист	0,05	1000	50
<b>Итого материалов категории «С»</b>	–	–	<b>1925834</b>

Исходя из приведенных наименований материалов можно отметить, что такие материалы, как шпик боковой, говядина жилованая, говядина односортная второго сорта, относятся к материалам категории «А». В категорию «В» следует включить материалы, записанные под номерами 5–13, а все остальные – в категорию «С» [16, с. 499].

Самый строгий контроль должен применяться к материалам категории «А». В данном случае применим метод определения оптимального объема закупки. Для этой категории нужно стараться создать запас, по-

звolyающий избежать расходов, связанных с отсутствием материалов. Большие заказы и резервы характерны для материалов категории «С». Обычно момент возобновления покупки по этим статьям материалов определяют исходя из конкретных условий, а не на основе расчетных методов, чтобы свести до минимума расходы на контроль этих статей.

Помимо количественных показателей, при определении оптимального уровня производственных запасов необходимо учитывать и такие хозяйственные ситуации, как нестабильность работы поставщиков, трудность транспортировки, изменение таможенных пошлин, изменение цен на материалы, неопределенность в выборе поставщика. При таких хозяйственных ситуациях возникает необходимость в создании резервных запасов материалов.

В современных условиях хозяйствования появляется возможность перехода к своевременным закупкам и своевременному производству. Своевременное производство основано на принципах управления, которые имеют своей целью устранение потерь. Потеря определяется как то, что не приносит прибавочной стоимости. Цикл заказа состоит из технологического времени, времени контроля, перемещения, обслуживания и хранения. Из этих пяти этапов только в технологическое время реально производится прибавочная стоимость. Все остальные виды деятельности увеличивают затраты, но не стоимость выпускаемой продукции, и, таким образом, рассматриваются в соответствии с принципами своевременности как процессы, где не производится прибавочная стоимость. Принципы своевременного управления, к которым стремятся предприятия, заставляют больше внимания уделять минимизации уровня запасов посредством своевременности закупок, цель которых – приобрести материалы так, чтобы их использование началось сразу после доставки. Это обеспечит минимизацию запаса.

Своевременная закупка предполагает развитие более тесных связей с поставщиками путем организации более частых поставок меньшего количества материалов так, чтобы каждая поставка была достаточной для удовлетворения потребностей производства. Такое улучшение обслуживания достигается ведением большей части операций с меньшим числом поставщиков, размещая у них долговременные заказы.

Предприятия, своевременно закупающие сырье, значительно уменьшают свои расходы на хранение производственных запасов и незавершенное производство. К другим преимуществам этого метода относится значительная экономия производственных площадей. Возможность перехода на организацию своевременных закупок имеется в тех мясоперерабатывающих цехах, которые созданы на базе коопзаготпромов. Поставки мясopодyктов собственных убойных цехов и подсобного хозяйства только для одного дня работы сэкономят затраты на содержание холодильного оборудования и другие расходы по хранению мясopодyктов.

#### **1.4. Совершенствование учета затрат и выпуска готовой продукции как инструмента управления себестоимостью и финансовыми результатами**

Эффективная деятельность любой организации основана на ее финансовом положении. В современных условиях хозяйствования достаточно сложно обеспечить стабильное финансовое состояние организаций системы потребительской кооперации из-за влияния множества внешних и внутренних факторов. Первоочередной задачей организаций системы следует считать их финансовое оздоровление. Стратегической линией в управлении финансами является обеспечение финансовой стабилизации и постепенный переход к устойчивому экономическому росту, который необходим для реализации социальной миссии системы потребительской кооперации. Ближайшая стратегическая задача системы – достижение безубыточной деятельности ее организаций и ведущих отраслей, укрепление их финансового состояния.

Эффективность управления деятельностью организаций зависит от уровня информационного обеспечения. Возможности бухгалтерского учета активно воздействовать на повышение эффективности производства определяются его сущностью, целевым направлением и содержанием. Бухгалтерский учет является важнейшим источником обоснованной и достоверной информации о хозяйственной деятельности, инструментом осуществления процесса управления, контроля и анализа совершаемых хозяйственных операций. Поэтому его следует рассматривать как одну из важнейших информационно-документальных систем, исторически обособившуюся функцию в общей системе управления организацией. При помощи бухгалтерского учета осуществляется прямая и обратная связь управляющей и управляемой систем.

Эффективность учетной системы следует рассматривать как набор управленческих решений, позволяющих успешно достичь поставленных целей.

Реформирование действующей в потребительской кооперации системы бухгалтерского учета является составной частью мероприятий, ориентированных на введение экономических отношений рыночного направления. В Республике Беларусь произошли существенные изменения в системе производственных отношений: появились субъекты хозяйствования частной формы собственности и различных организационно-правовых форм хозяйствования; осуществлены преобразования в финансово-кредитной, страховой и налоговой политике; проведена перестройка в банковской системе и т. д. Необходимость перехода организаций республики, в том числе потребительской кооперации, на национальные стандарты с учетом международных стандартов бухгалтерского учета также обусловлена интеграцией экономики Республики Беларусь в мировое экономическое пространство. Эти и другие факторы предопределили необходимость

развития бухгалтерского учета и отчетности применительно к требованиям международных стандартов и особенностям социально-экономического развития страны [48].

В целях приведения национальной системы бухгалтерского учета в соответствие с международными стандартами финансовой отчетности и требованиями рыночной экономики в Республике Беларусь принята Государственная программа перехода на международные стандарты бухгалтерского учета [50].

Целью реформирования бухгалтерского учета в Республике Беларусь является обеспечение доступа всех заинтересованных пользователей к сопоставимой и объективной информации о финансовом состоянии и результатах деятельности субъектов хозяйствования.

Использование общепринятых в мировом сообществе принципов бухгалтерского учета не означает полного отказа от сформированной в Республике Беларусь системы учета. Наоборот, развитие национальной системы учета в соответствии с требованиями международных стандартов приведет лишь к устранению существенных различий между правилами, методами и методиками, принятыми в Республике Беларусь [47; 66].

Законодательными документами, регулирующими процесс реформирования бухгалтерского учета в Республике Беларусь, не предусматривается выделение финансового и управленческого учета. В стране действует единая интегрированная система бухгалтерского учета, которая обеспечивает формирование показателей финансовой отчетности и информации, необходимой для управления хозяйствующим субъектом любого уровня. Организации потребительской кооперации нуждаются в информации, позволяющей оптимизировать затраты и финансовые результаты, эффективно управлять долгами, принимать обоснованные управленческие решения.

Эффективное функционирование целостной системы учета возможно при условии активного использования такого специфического элемента регулирования бухгалтерского учета, как учетная политика [56]. Методические аспекты учетной политики, которую выбирает организация, имеют прямое отношение к вопросам, которые решаются в системе управленческого учета.

Методические аспекты учетной политики – это те способы бухгалтерского учета, порядок применения которых оказывает непосредственное влияние на формирование результатов деятельности организации, ее финансовое состояние.

Одним из наиболее сложных и трудоемких участков в системе бухгалтерского учета на промышленных предприятиях является учет производственных затрат. Стремление сократить объем учетно-вычислительных работ приводит к необоснованному отказу от организации развернутого аналитического учета затрат по видам продукции (работ и услуг). Такая организация учета затрат не дает исчерпывающей характеристики результатов использования ресурсов в производстве, так как не позволяет определить конкретные причины и виновников отклонений фактических расходов от норм, места возникновения затрат и перерасхода, конкретные виды затрат, по которым они допущены, и виды продукции (работ, услуг), на себестоимость которых эти отклонения относятся.

Кроме того, не учитываются должным образом изменения организационных форм производства в потребительской кооперации. Определение себестоимости и эффективности производства на уровне каждого звена является исходной базой для выявления резервов повышения эффективности кооперативного производства. Недооценка этих изменений может привести к нарушению достоверности информации о фактической себестоимости продукции, произведенной отдельными подразделениями, а в конечном итоге – к неточному определению результатов деятельности отраслей промышленного производства. Поэтому возникает необходимость внесения изменений в организацию аналитического учета затрат на производство.

Усиление контроля затрат возможно при условии совершенствования организации учета путем повышения его аналитичности и оперативности, превращения в эффективное средство контроля и управления процессом формирования себестоимости и качества продукции (работ, услуг). Совершенствование экономической работы должно осуществляться в направлении создания условий для контроля затрат на стадии их нормирования и в ходе процесса производства, обеспечения единства планирования, учета, оперативного контроля и анализа издержек производства. Использование в качестве объектов оперативного контроля и управления процессом формирования себестоимости продукции (работ, услуг) сумм отклонений вместо учета фактических затрат будет способствовать повышению их действенности.

Учет финансовых результатов неразрывно связан с системой учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Поэтому важно определить те элементы учетной политики, которые оказывают непосредственное влияние на формирование себестоимости продукции (работ, услуг) и финансового результата хозяйственной деятельности, выявляемого на счете 90 «Реализация».

Через механизм учетной политики, в силу единого интегрированного характера бухгалтерского учета, решается часть вопросов, которые входят в систему управленческого учета.

Система учета затрат является основной в системе управления организацией. Именно здесь формируется информация о затратах и создаются основы для подсчета прибыли. Методика определения результата от реализации продукции (работ, услуг) определяется методикой учета затрат и калькулирования себестоимости. Это задачи, которые решаются в системе управленческого учета.

Возможны разные варианты учета затрат на производство продукции. Традиционно сложившаяся система учета затрат – это калькуляционный вариант. При этом варианте в течение отчетного периода по дебету счетов учета затрат на производство с кредита разных счетов собираются затраты, которые подразделяются на прямые и косвенные.

Расходы, собранные на счетах 25 «Общепроизводственные расходы» и 26 «Общехозяйственные расходы», в конце периода списываются в дебет счетов 20 «Основное производство» и 23 «Вспомогательное производство» по принадлежности с одновременным их распределением между объектами калькулирования, в разрезе которых организуется их аналитический учет, пропорционально той или иной базе. При этом калькулируется полная фактическая себестоимость продукции (работ, услуг).

Иной подход к организации учета предполагается при разделении всех затрат на производственные и периодические. Прямые производственные затраты собираются по дебету счетов 20 «Основное производство» и 23 «Вспомогательное производство», косвенные общепроизводственные затраты – по дебету счета 25 «Общепроизводственные расходы». В конце отчетного периода в расчет себестоимости отдельных видов продукции, помимо прямых производственных затрат, включаются косвенные производственные затраты, учтенные в течение отчетного периода на счете 25 «Общепроизводственные расходы».

Периодические затраты, собираемые на счете 26 «Общехозяйственные расходы», при этом варианте учета не включаются в себестоимость объектов калькулирования, а списываются на уменьшение выручки от реализации продукции (работ, услуг).

Второй вариант учета затрат предполагает деление издержек производства по признаку их взаимосвязи с производством на производственные и периодические и калькулирование на этой основе неполной себестоимости.

Применение второго варианта практически не вносит принципиальных изменений в систему учета затрат на производство. Однако при этом варианте кардинально меняется сложившаяся концепция калькулирования, учета и определения финансовых результатов от реализации продукции (работ, услуг).

Важным элементом учетной политики предприятия является возможность использования в учете счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» для отражения процесса выпуска готовой продукции [66]. Применение счета имеет смысл на тех предприятиях, которые организуют текущий учет готовой продукции по плановой (нормативной) себестоимости. В течение отчетного периода в учете делаются записи по кредиту счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)», в конце – по дебету счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)». Таким образом, по дебету и по кредиту счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» отражается один и тот же объем продукции, но в разной оценке. Сопоставлением оборотов на счете выявляются отклонения, которые списываются со счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» в дебет счета 90 «Реализация» дополнительной или сторнировочной записью.

Счет 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» может применяться при обоих вариантах учета затрат: при исчислении полной или только ограниченной себестоимости продукции.

Использование счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» можно считать признаком организации нормативного метода учета. В комбинации с вариантом раздельного учета производственных и периодических затрат применение счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» открывает возможности интеграции в отечественном учете нормативного метода и системы «директ-костинг».

Подсистемой управленческого учета является калькулирование. Сложившаяся в организациях потребительской кооперации система учета представляет собой калькуляционный учет. Одной из основных его задач является составление точных калькуляций. При этом точность расчетов определяется полнотой включения издержек в калькуляцию. Однако не существует такой системы калькулирования, которая позволила бы определить себестоимость единицы продукции со стопроцентной точностью. Любое косвенное отнесение затрат на изделие искажает себестоимость, снижает точность расчетов. С этих позиций более точной является калькуляция по прямым (переменным) расходам. В этом случае в калькуляцию включаются расходы, непосредственно связанные с изготовлением данного вида продукции (работ, услуг). Поэтому критерием точности показателя себестоимости должна быть не полнота включения затрат в себестоимость, а способ их отнесения на то или иное изделие.

Постоянные затраты не связаны с производством конкретного изделия, являются периодическими и обусловлены выпуском всего объема продукции (работ, услуг) организации. Поэтому утверждение, что эти расходы также должны в обязательном порядке включаться в расчет себестоимости изделия, можно подвергнуть критике.

Одна из основных задач калькулирования – контроль за уровнем рентабельности. Окупаемость изделия при калькулировании по прямым затратам видна лучше, так как не искажается при распределении косвенных расходов.

Необходимость составления полных достоверных калькуляций была обусловлена системой государственного централизованного ценообразования. В рыночной экономике расширяется самостоятельность организаций в вопросах установления цен на продукцию с учетом спроса и предложения. В этой связи изменяются задачи, стоящие перед учетом в целом и его подсистемой – калькулированием. Задача калькулирования – не просто обеспечить определение фактической себестоимости, а рассчитать такую себестоимость, которая в условиях работы организации на рынке могла бы обеспечить ей определенную прибыль. Необходимо так организовать производство, чтобы обеспечить приемлемый уровень себестоимости и возможность ее постоянного снижения. Центр тяжести в калькуляционной работе должен переноситься с трудоемких расчетов по распределению косвенных расходов и определению точной фактической себестоимости на прогнозные расчеты себестоимости, составление обоснованных нормативных калькуляций, контроль за их соблюдением. Кроме того, калькуляция себестоимости на уровне прямых (переменных) расходов в ус-



ловиях рынка связана с установлением нижнего предела цены – предела, до которого можно снизить цену в случае падения спроса на продукцию или с целью завоевания определенного рынка.

Для управленческих решений используется информация о себестоимости, которая может калькулироваться разными методами. Предприятиям нет необходимости вести параллельный учет по двум системам.

Таким образом, вариантность способов учета как элемент учетной политики является предпосылкой и условием использования управленческого учета в системе потребительской кооперации. Применение элементов системы «директ-костинг» позволит снизить трудоемкость, упростить учет и посредством иного подхода к калькулированию создаст дополнительные аналитические возможности.

Выбор варианта учета затрат и результатов должен определяться целями и задачами организации на данный момент времени. В национальных стандартах необходимо определить принципы, которыми предприятия должны руководствоваться при выборе варианта учета затрат.

Одним из направлений реформирования национальной системы бухгалтерского учета является обновление его методического обеспечения. Важным моментом этого направления является подготовка новых и уточнение ранее утвержденных положений по бухгалтерскому учету, а также внедрение их в практику.

Введение Типового плана счетов – составная часть Программы перехода на международные стандарты бухгалтерского учета в Республике Беларусь. С 1 января 2004 г. в республике осуществлен переход на новый план счетов бухгалтерского учета. В результате сохранена ранее действовавшая методика учета по отдельным счетам, по ряду объектов учета внесены существенные изменения.

Актуальными для субъектов хозяйствования, осуществляющих производственную деятельность, в том числе и для организаций системы потребительской кооперации, являются вопросы оценки, учета выпуска и реализации готовой продукции.

Типовой план счетов предусматривает использование счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» при необходимости. Указания по применению этого счета носят рекомендательный характер [66].

Главное назначение счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» состоит не столько в выявлении отклонений фактической себестоимости продукции (работ, услуг) от нормативной (плановой) себестоимости, а в том, чтобы эти отклонения в полной сумме списать на счета, на которых формируется финансовый результат.

Анализ существующей практики учета выпуска готовой продукции показал, что действующая методика отражения операций с использованием счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» имеет ряд недостатков. Например, промышленное предприятие не имеет в отчетном периоде выручки от реализации продукции, но при этом сумма отклонений фактической себестоимости продукции от нормативной (плановой) себестоимости, выявленная по счету 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)», должна быть списана в полном объеме на счет 90 «Реализация». Списание суммы отклонений без учета объемов выпущенной, отгруженной и реализованной готовой продукции приводит к искажению финансовых результатов хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

Актуальным является вопрос о целесообразности сохранения отраслевых особенностей отражения на счетах бухгалтерского учета операций выпуска готовой продукции на предприятиях разных форм собственности и организационных форм хозяйствования.

Рабочим планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций потребительской кооперации Республики Беларусь предусмотрено проводить оценку готовой продукции по отпускным ценам с применением субсчета 6 «Разница между учетной ценой и фактической стоимостью готовой продукции и полуфабрикатов» к счету 42 «Торговая наценка». Предприятия потребительской кооперации применяют этот субсчет при текущем учете готовой продукции по отпускным ценам. Записи по субсчету 42-6 «Разница между учетной ценой и фактической стоимостью готовой продукции и полуфабрикатов» производятся после определения фактической себестоимости произведенной готовой продукции. Для доведения учетной стоимости отгруженной и реализованной продукции до фактической себестоимости составляются расчеты распределения сумм разницы, учтенной на указанных счете и субсчете.

На наш взгляд, действующая в организациях потребительской кооперации методика учета выпуска готовой продукции и доведения оценки до фактической себестоимости является достаточно трудоемкой.

В Типовом плане счетов [66] предлагается отражать поступление, выбытие и списание готовых изделий в бухгалтерском учете по фактической себестоимости. В текущем учете разрешается учитывать движение готовой продукции по отдельным наименованиям по учетным ценам (плановой себестоимости, отпускным ценам и т. д.) с выделением в регистрах отдельной позицией сумм отклонений фактической производственной себестоимости от их стоимости по учетным ценам. Отклонения рекомендуется учитывать по однородным группам готовых изделий, а затем по расчету распределять их на остаток и выбывшие готовые изделия.

Аналогичный подход методического решения этого вопроса предлагается и в Плане счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, который утвержден приказом Министерства финансов Российской Федерации от 31 октября 2000 г. № 94-н.

Выработка единых подходов в отражении хозяйственных операций в системе счетов бухгалтерского учета в организациях всех форм собственности и отраслевой принадлежности позволит упростить процесс автоматизации учетных работ и создаст сопоставимую информационную основу для эффективного управления их деятельностью.

### 1.5. Прогнозный анализ реализации продукции на основе использования приемов дисконтирования и разработка обоснованных управленческих решений

Прогнозирование объемов экспорта продукции должно осуществляться во взаимосвязи с прогнозированием финансовых результатов от его осуществления, поскольку безграничный рост объемов экспортной продукции без контроля за уровнем затрат на ее выпуск и реализацию не представляет ценности.

В процессе прогнозирования объемов финансового результата от реализации продукции на экспорт следует учитывать его изменение в зависимости от двух факторов:

- изменения выручки от реализации продукции на экспорт;
- изменения себестоимости реализуемой на экспорт продукции.

Следует заметить, что при реализации продукции на зарубежные рынки предприятия республики не вправе рассчитывать на рост валютной выручки за счет роста цен на нее при прочих равных условиях, поскольку при существующей жесткой конкуренции повышение цен практически недопустимо. Следовательно, предприятия могут полагаться на изменение выручки (ее повышения) только за счет роста курса иностранной валюты, устанавливаемого Национальным банком Республики Беларусь.

В то же время, достаточно сильным изменениям подвержена и себестоимость продукции, в частности той, которая будет реализована на экспорт.

Рост себестоимости продукции, реализуемой на экспорт, следует рассматривать в разрезе статей затрат на производство.

Материальные затраты в большинстве производств составляют наибольшую долю в общей сумме затрат. Изменение этого элемента затрат в абсолютном измерении при неизменном объеме выпуска и в нормальных условиях деятельности предприятия может осуществляться за счет роста цен на сырье и материалы. В таких условиях корректировка суммы материальных затрат должна осуществляться с использованием прогнозного индекса цен производителей на промышленную продукцию производственно-технического назначения.

Расходы на оплату труда также подвержены значительным изменениям с течением времени в рамках требований к ее уровню со стороны государства и органов социальной защиты населения. В таких условиях, если не учитывать крайние меры, связанные с убыточной деятельностью предприятий, приводящей к сокращению или вынужденному предоставлению неоплачиваемых отпусков работникам, затраты на оплату труда могут изменяться на величину индекса роста средней заработной платы по республике.

Отчисления на социальные нужды – элемент затрат предприятия, непосредственно зависящий от объема расходов на оплату труда. При этом стоит отметить, что государственная политика в области социального обеспечения и обложения предприятий налогами и прочими платежами, базой начисления которых является заработная плата, сохраняет постоянство, и это является основанием предполагать, что размеры отчислений на социальные нужды не будут подвергнуты изменениям пропорционально росту заработной платы.

Амортизация основных средств будет возрастать в связи с их переоценкой, поэтому сумму амортизации основных средств необходимо скорректировать на величину темпа роста цен на средства производства. В расчетах можно допустить, что рост цен на средства производства будет соответствовать темпу инфляции.

Прочие затраты предприятия, значимую долю в которых составляют проценты по банковским кредитам, а в некоторых случаях и лизинговые платежи по приобретаемому оборудованию, целесообразно будет прогнозировать с учетом изменения ставки рефинансирования, поскольку ставка банковского процента и лизинговая ставка напрямую зависят от уровня ставки рефинансирования.

Прогнозирование величины финансовых результатов в будущем должно проводиться по статьям затрат, объединенным по соответствующим элементам, скорректированным на соответствующие коэффициенты наращивания (рисунок 3) [75, с. 31].

Учитывая все вышеизложенное, можно сказать, что при прогнозировании финансовых результатов предприятия от реализации продукции на экспорт следует рассчитывать чистый приведенный финансовый результат, который будет основываться на реальных объемах реализации продукции на экспорт в базисном периоде с учетом изменения выручки от реализации продукции на экспорт и затрат на выпуск экспортируемой продукции по элементам затрат.

Так, для определения будущих сумм выручки, выраженных в белорусских рублях, следует применять коэффициент наращивания, в основу которого положено изменение курса валюты по отношению к базисному. Валютная выручка, которая будет получена экспортером за отгруженную (реализованную) продукцию ( $Vp_1$ ), рассчитывается следующим образом:

$$Vp_1 = Vp_0 \cdot KH,$$

где  $Vp_0$  – валютная выручка, пересчитанная в рублях по курсу, установленному Национальным банком Республики Беларусь на день отгрузки продукции;

$KH$  – коэффициент наращивания, отражающий изменение курса иностранной валюты, устанавливаемый Национальным банком Республики Беларусь.



Рисунок 3 – Схематическое отображение зависимости корректирующего показателя от элемента затрат (собственная разработка на основе изучения экономической литературы)

Коэффициент наращивания ( $KH$ ) определяется по формуле

$$KH = (1 + a)^n,$$

где  $a$  – показатель, учитывающий изменение курса валюты;  
 $n$  – продолжительность периода, на который производится расчет.

В свою очередь, показатель, учитывающий изменение курса валюты ( $a$ ), рассчитывается по следующей формуле:

$$a = \frac{K_1 - K_0}{K_0},$$

где  $K_1$  и  $K_0$  – курсы валюты, установленные Национальным банком Республики Беларусь на дату получения выручки и на дату отгрузки продукции соответственно.

Следовательно, расчет коэффициента наращивания ( $KH$ ) примет следующий вид:

$$KH = 1 + \frac{K_1 - K_0}{K_0}.$$

Таким образом, выручку, полученную от реализации продукции на экспорт в рублевом эквиваленте ( $Bp_1$ ), можно рассчитать на определенный момент времени при помощи следующего уравнения:

$$Bp_1 = Bp_0 \cdot \left( 1 + \frac{K_1 - K_0}{K_0} \right)^n.$$

Аналогично будет определена стоимость материальных затрат на производство экспортной продукции. Коэффициент наращивания ( $KH_m$ ) будет рассчитываться по формуле

$$KH_m = (1 + i)^n,$$

где  $i$  – уровень инфляции за период;  
 $n$  – количество периодов прогнозирования.

В то же время, стоимость материальных затрат в каждом последующем периоде прогнозирования ( $MZ_1$ ) будет определяться по следующей формуле:

$$MZ_1 = MZ_0 \cdot KH_m,$$

где  $MZ_0$  – фактические материальные затраты в базисном периоде.

Уровень заработной платы на предприятиях и в организациях Республики Беларусь регламентируется законодательством, поэтому при прогнозировании этого элемента затрат следует учитывать темпы роста заработной платы, устанавливаемые Президентом и Правительством Республики Беларусь, т. е. коэффициент наращивания ( $KH_{\frac{з}{пл}}$ ) в этом случае будет основан на темпах роста средней заработной платы и рассчитываться по формуле

$$KH_{\frac{з}{пл}} = (1 + b)^n,$$

где  $b$  – темп роста средней заработной платы в Республике Беларусь.

В таком случае прогнозируемый рост заработной платы ( $ЗП_1$ ) будет определен с помощью следующей формулы:

$$ЗП_1 = ЗП_0 \cdot KH_{\frac{з}{пл}},$$

где  $ЗП_0$  – расходы на заработную плату в базисном периоде.

Амортизация основных средств должна при прогнозировании корректироваться на темп роста цен на средства производства, в качестве которого можно использовать уровень инфляции, т. е. прогнозируемая величина амортизационных отчислений ( $A_1$ ) будет определяться следующим образом:

$$A_1 = A_0 \cdot KH_m,$$

где  $A_0$  – сумма амортизационных отчислений в базисном периоде.

Прочие затраты предлагается корректировать на величину изменения ставки рефинансирования, установленной Национальным банком Республики Беларусь, для чего следует рассчитать коэффициент наращивания ( $KH$ ), аналогичный коэффициенту наращивания выручки от реализации продукции на экспорт, по формуле

$$KH = \left( 1 + \frac{CP_1 - CP_0}{CP_0} \right)^n,$$

где  $CP_1$  и  $CP_0$  – уровень ставки рефинансирования в прогнозируемом и базисном периодах соответственно.

При этом изменение величины прочих затрат ( $ПЗ_1$ ) будет рассчитываться по следующей формуле:

$$ПЗ_1 = ПЗ_0 \cdot \left( 1 + \frac{CP_1 - CP_0}{CP_0} \right)^n,$$

где  $ПЗ_0$  – сумма прочих расходов в базисном периоде.

Таким образом, приведенная прибыль от реализации продукции на экспорт ( $ЧПП_1$ ) будет рассчитываться по формуле

$$ЧПП_1 = Bp_1 - MZ_1 - ЗП_1 - ФСЗН_1 - A_1 - ПЗ_1,$$

где  $ФСЗН_1$  – величина отчислений на социальные нужды в прогнозируемом периоде.

На основании экономических показателей Республики Беларусь произведен расчет чистой приведенной прибыли от реализации продукции на экспорт по предприятию химической промышленности (таблица 7).

Расчеты произведены с учетом того, что годовой уровень инфляции – 10%; курс национальной валюты снижается по отношению к иностранной на 18% в год; ставка рефинансирования, установленная Нацио-

нальным банком Республики Беларусь, ежегодно будет снижаться на 1,5% (базисная ставка 10,5%); рост уровня средней заработной платы – 20% в год.

Таблица 7 – Расчет чистой приведенной прибыли по предприятию химической промышленности на период 2006–2008 гг., млн р.

Показатель	Базисный уровень показателя	Коэффициент наращивания			Скорректированная величина чистой прибыли		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008
Выручка от реализации продукции на экспорт	592	0,978	0,964	0,947	605	614	625
Материальные затраты	192	0,909	0,826	0,751	211	232	256
Заработная плата	164	0,833	0,694	0,579	197	236	283
Отчисления на социальные нужды	65	–	–	–	79	94	113
Амортизация	22	0,909	0,826	0,751	24		
Прочие затраты	78	1,167	1,400	1,750	67	56	45
Чистая приведенная прибыль	–	–	–	–	27	–5	–72

Исходя из расчетов можно констатировать, что в прогнозируемом периоде эффективность реализации продукции на экспорт значительно возрастет, что свидетельствует о верно выбранной политике управления экспортом руководством предприятия.

## 2. РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЗАТРАТ И ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ КАК СОСТАВЛЯЮЩИХ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 2.1. Капитализация затрат на производство и оценка запасов продукции: трактовка Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), отечественная практика, инвариантная модель учета

Основополагающее значение для методики учета выпуска и реализации готовой продукции имеет ее оценка. В настоящее время для целей бухгалтерского учета и отчетности используется несколько оценок готовой продукции, однако в системе счетов отсутствует прозрачное отражение перехода от оценки по себестоимости к оценке по отпускным ценам. Причина заключается в недооценке современным отечественным счетоведением и бухгалтерской практикой значения операционно-оценочных и контрольно-плановых счетов для оценки и текущего учета оборотных активов. В результате синтетический учет по счету 43 «Готовая продукция» недостаточно взаимосвязан с текущим учетом движения готовой продукции, а в бухгалтерском балансе в качестве активов могут отражаться ее запасы в нереальной оценке, хотя она и будет соответствовать их себестоимости в данной организации.

Закон о бухгалтерском учете и отчетности Республики Беларусь трактует запасы готовой продукции как активы. Международный стандарт финансовой отчетности № 1 «Представление финансовой отчетности» трактует активы как ресурсы и имущество организации, удовлетворяющие трем следующим условиям:

- Контроль за организацией.
- Принадлежность организации в результате событий прошлых периодов.
- Способность обеспечить компании получение экономических выгод в будущем. Если использование имущества не обеспечивает будущих экономических выгод, оно должно представляться в отчетности не как активы, а как убытки или расходы отчетного периода.

Исходя из такого концептуального подхода к трактовке сущности активов необходимо интерпретировать и положение закона о бухгалтерском учете и отчетности относительно оценки готовой продукции. Статья 11 «Оценка активов и обязательств» предписывает оценивать активы, изготовленные самой организацией, по стоимости их изготовления. В стоимость изготовления активов включаются фактически произведенные затраты, связанные с использованием в процессе изготовления активов основных средств, сырья, материалов, топлива, энергии, трудовых ресурсов, а также иные затраты на их изготовление. Допускается также применение иных методов оценки в случаях, предусмотренных законодательством Республики Беларусь.

Будущую экономическую выгоду капитализированные затраты на производство продукции принесут после ее реализации в виде полученной выручки. Однако при формировании отпускной цены исходят из плановой себестоимости и необходимого уровня прибыли, который устанавливается в процентах к данному показателю. Это означает, что сверхплановые затраты на выпуск продукции в будущем никогда не принесут экономической выгоды и по этой причине их нецелесообразно капитализировать. В связи с этим превышение фактической себестоимости над плановой себестоимостью необходимо признать не как ресурс организации в активе ее бухгалтерского баланса, а как расход в отчете о прибылях и убытках того отчетного периода, когда оно возникло.

Следует отметить, что такой порядок предусматривается Инструкцией по применению типового плана счетов при использовании операционного счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)». На указанном счете определяется разница между фактической и плановой себестоимостью продукции, которая отражается

проводкой по дебету субсчета 90-2 «Себестоимость реализации» и кредиту счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)». Однако предложенная типовым планом счетов методика не дает необходимой информации для составления отчета о производстве продукции и выполненных работах и услугах (форма № 1-п) непосредственно из записей на бухгалтерских счетах. Обусловлено это тем, что на счете 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» выпущенная из производства продукция отражается по плановой и фактической себестоимости, а на счете 43 «Готовая продукция» ее движение учитывается по нормативной (плановой) себестоимости.

Готовые изделия, произведенные в отчетном периоде и предназначенные для отгрузки другим организациям, включаются в объем производства и отражаются в отчете о производстве продукции и выполненных работах и услугах (форма № 1-п) по отпускным ценам, действовавшим на момент их сдачи на склад готовой продукции, без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки. По таким же ценам отражаются и остатки готовой продукции на начало и конец отчетного периода. Значит государственная статистическая отчетность диктует необходимость учета движения готовой продукции по отпускным ценам с одновременным получением информации о себестоимости ее остатков для составления бухгалтерского баланса.

Это требует внесения необходимых изменений в сложившуюся методику учета движения готовой продукции. Достичь требуемого соответствия между государственной статистикой и раскрытием финансового положения организации в бухгалтерской отчетности можно в результате отражения на счете 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» выпущенной продукции по отпускным ценам предприятия. Для решения этой задачи предлагается дополнить рабочий план счетов бухгалтерского учета производственной организации синтетическими счетами 27 «Отклонение от смет, норм, расценок и плановых смет затрат» и 49 «Отклонение стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости».

Счет 27 «Отклонение от смет, норм, расценок и плановых смет затрат» является сметно-контрольным счетом и предназначен для отражения отклонения фактической себестоимости выпущенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг от плановой (нормативной) себестоимости. Аналитический учет по данному счету целесообразно вести по видам продукции и калькуляционным статьям. Поскольку, как было отмечено выше, выявленный перерасход капитализировать в виде активов нецелесообразно, его следует в конце каждого отчетного периода списывать на дебет субсчета 90-2 «Себестоимость реализации».

Допустим, показатели деятельности производственной организации за отчетный период характеризуются данными, приведенными в таблице 8.

Как следует из указанной таблицы, в отчетном периоде из холодильника «Стюжа» необходимо с кредита счета 20 «Основное производство» списать их фактическую себестоимость в сумме 371826 тыс. р., показать на счете 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» выпущенную продукцию по отпускным ценам предприятия, стоимость которой составила 496896 тыс. р. Превышение фактической себестоимости над плановой в размере 12094 тыс. р. первоначально будет отражено с аналитической детализацией в разрезе калькуляционных статей по дебету счета 27 «Отклонение от смет, норм, расценок и плановых смет затрат», а затем списано с кредита указанного счета на дебет субсчета 90-2 «Себестоимость реализации».

Таблица 8 – Показатели выпуска продукции за отчетный период

Показатели	Холодильник «Стюжа»	Морозильник «Ледостав»
1. Плановая себестоимость единицы продукции, тыс. р.	556	849
2. Необходимая прибыль от реализации продукции:		
2.1. Процент от плановой себестоимости продукции	34	28
2.2. Планируемая сумма на единицу продукции, тыс. р. (стр. 1 · стр. 2.1 таблицы 8 : 100)	189	238
3. Цена предприятия, тыс. р. (стр. 1 + стр. 2.1 таблицы 8)	745	1087
4. Единый платеж в целевые бюджетные фонды и сбор на финансирование расходов, связанных с содержанием и ремонтом жилищного фонда:		
4.1. Ставка в процентах к отпускной цене продукции	3	3
4.2. Сумма платежа на единицу продукции, тыс. р. [стр. 3 · стр. 4.1 таблицы 8 : (100 – 3)]	23	34
5. Отпускная цена без налога на добавленную стоимость, тыс. р.	768	1121
6. Выпуск продукции в отчетном периоде:		
6.1. В натуральном выражении, шт.	647	369
6.2. В стоимостном выражении по отпускным ценам предприятия, тыс. р. (стр. 5 · стр. 6.1 таблицы 8)	496896	413649
7. Себестоимость всего выпуска продукции:		
7.1. Плановая, тыс. р. (стр. 1 · стр. 6.1 таблицы 8)	359732	313281
7.2. Фактическая, тыс. р.	371826	293483
8. Отклонение фактической себестоимости от плановой, тыс. р. (стр. 7.2 – стр. 7.1 таблицы 8)	12094	–19798
9. Отклонение стоимости выпущенной продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости, тыс. р. (стр. 6.2 – стр. 7.1 таблицы 8)	137164	100368

## 2.2. Совершенствование методики учета материальных затрат на основе использования приемов управленческого учета

Финансовое оздоровление экономики Республики Беларусь невозможно без решения проблемы совершенствования системы управления производственными затратами на промышленном предприятии на основе использования единых принципов их планирования, учета, контроля и анализа.

В настоящее время на предприятиях потребительской кооперации Республики Беларусь используются лишь отдельные элементы нормативного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, что ведет к снижению контроля за формированием себестоимости, а значит к уменьшению прибыли и рентабельности производства. В этих условиях все большее значение имеет наиболее полное внедрение нормативного метода.

Нормативный метод является основой организации предварительного и текущего контроля материальных затрат на предприятиях хлебопечения Республики Беларусь. Основной задачей нормативного метода учета затрат на производство является своевременное предупреждение нерационального расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на предприятиях.

Нормативный метод учета издержек производства действует только на основе четкой организации производства, должного состояния складского хозяйства, наличия в исправности весоизмерительных приборов и оборудования, заинтересованного и ответственного отношения к нему работников всех функциональных служб предприятия. Этот метод представляет собой комплекс технико-экономических мероприятий, затрагивающих не только учет, но и планирование, организацию производства, труда, материально-технического снабжения. Он является важной составной частью общей системы планирования и управления производством.

Как показывает практика, нормативный учет на отечественных предприятиях применяется в основном в качестве способа калькулирования себестоимости продукции.

Нормативный метод позволяет разделить фактические затраты, обусловленные изготовлением продукции, на обоснованные нормами и на отклонения от норм, что дает возможность организовать контроль с высокой степенью оперативности, а следовательно и управлять с высокой эффективностью. Если при других методах учета затрат (позаказный, попередельный) фактическую себестоимость продукции определяют после ее изготовления и при этом исключается возможность контроля за ее формированием, то нормативный метод учета затрат эту оперативность подразумевает в самой своей основе.

Основой нормативного метода учета затрат на производство продукции является нормативная база (нормативное хозяйство). Нормами называются максимально допустимые абсолютные величины расхода сырья и материалов, топлива и энергии на производство единицы продукции или на выполнение определенного объема работ, а также нормы затрат труда в виде технически обоснованных норм времени на выполнение конкретной работы, норм выработки.

*Нормативами* называются расчетные абсолютные и относительные показатели, характеризующие степень использования орудий и предметов труда, затрат живого труда и имеющие значение плановых показателей (нормативы численности; нормативы использования производственных мощностей; нормативы и показатели использования материалов, топлива и энергии и др.).

Нормативное хозяйство предусматривает организацию на предприятии технического нормирования, а именно:

- разработку норм расхода сырья, материалов и трудовых затрат;
- разработку технической документации;
- организацию нормативной картотеки и контроль за изменением норм;
- составление смет расходов по обслуживанию производства и управлению;
- оформление номенклатуры-ценника на материалы, комплектующие изделия, услуги вспомогательных цехов;
- формы первичной документации;
- штатные расписания;
- плановые калькуляции;
- нормативные калькуляции и т. д.

Учет фактических затрат при нормативном методе должен вестись в части затрат по нормам (по плановой себестоимости) и в части затрат, представляющих собой отклонения от норм (плановой себестоимости). Для обеспечения этого принципа все отступления от установленной технологии и действующих на предприятии норм и расценок по основным видам затрат оформляются отдельными первичными документами, которые сигнализируют о наличии отклонений и позволяют своевременно принимать меры по их предотвращению, повышению организационной и плановой дисциплины. На основании документов, сигнализирующих о наличии отклонений от норм затрат по видам продукции, причинам, лицам, от которых зависят отклонения, осуществляется текущий учет отклонений от действующих норм.

На предприятиях хлебопекарной промышленности, где продукция изготавливается по утвержденным в установленном порядке рецептурам и действующие нормы близки по своим величинам к плановым, вместо нормативных используются плановые калькуляции.

Кроме того, необходимо осуществлять учет изменений норм. Под изменениями понимается снижение (или увеличение) нормативных (плановых) затрат на производство продукции в результате внедрения но-

вых норм потребления сырья, материалов, заработной платы и других затрат. Этот учет необходим для своевременного внесения изменений в плановую калькуляцию, а также для контроля за выполнением плана организационно-технических мероприятий.

Все изменения норм и нормативов вносятся в плановые калькуляции следующего отчетного периода. Необходимо систематически обобщать и анализировать данные учета отклонений от норм и изменений норм по бригадам, участкам, цехам, а также по местам возникновения, причинам и виновникам. На основе данного анализа принимают управленческие решения по устранению и предупреждению непроизводительных расходов и потерь. Для организации учета отклонений от норм затрат на предприятии должны быть классификаторы этих отклонений, сгруппированные по причинам, а также с указанием должностных лиц, допустивших перерасход или обеспечивших экономию. Такие группировки отклонений разрабатываются на предприятии самостоятельно в виде перечней причин и виновников отклонений. Отклонения от норм подразделяются на документированные и не документированные.

Предприятия хлебопечения уже длительное время применяют на практике некоторые элементы нормативного метода, т. е. осуществляют оперативный контроль за использованием сырья и материалов.

Одной из задач, стоящих перед отраслью в настоящий момент, является постепенное снижение уровня материалоемкости продукции за счет внедрения экономико-организационных мероприятий. Одним из направлений, имеющих решающее значение и способствующих рациональному использованию хлебных ресурсов, является совершенствование нормирования сырья.

Объективной необходимостью совершенствования нормирования расхода сырья является ряд причин, среди которых необходимо отметить следующие:

- замедление темпов развития отрасли, значительное снижение рентабельности продукции;
- увеличение объемов производства и потребления хлебобулочных изделий;
- ограниченность увеличения рабочей силы и дефицитность сырьевых ресурсов;
- переход к поточно-непрерывному методу в организации хлебопекарного производства;
- снижение качества продукции;
- нестабильность качества сырья и цен на него.

Несмотря на то, что научные принципы и методы нормирования едины для всех отраслей промышленности, отраслевая специфика существенно влияет на формирование методического подхода к нормированию сырья в основном производстве.

Под отраслевой спецификой в данном случае следует понимать особенности сырья, входящего в состав готовых изделий, организацию их производства на предприятии. Основные специфические особенности организации и методики нормирования сырья в хлебопекарном производстве, а также причины, их обуславливающие, приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Особенности системы нормирования материальных затрат в хлебопекарной промышленности

Особенности	Причины
Усиление функции технологической подготовки производства, в том числе нормирования расхода сырья	Поточно-непрерывный характер производства при суточном планировании производства продукции и нестабильном качестве сырья
Пассивный контроль производства и отсутствие фазы регулирования производственного процесса	Короткий производственный цикл, трудоемкость и длительность контрольных операций
Сложность состава нормообразующих элементов	Связь показателей качества сырья и продукции с нормообразующими показателями расхода сырья
Наличие двух самостоятельных методов нормирования сырья для целей оперативного и текущего планирования	Нестабильность количественных и качественных характеристик сырья, в том числе и муки
Отсутствие преемственности показателей использования сырья по уровням управления и периодам планирования	Нестабильность качества сырья

Перечисленные особенности системы нормирования показывают, что в хлебопекарном производстве сложился специфический подход к организации системы используемой нормативной базы. В настоящее время под влиянием отмеченных выше причин практика нормирования сырья требует существенных преобразований, научной организации самой системы нормирования.

Для обеспечения эффективного контролирования материальных затрат необходимо достичь единства элементов нормативного метода и принципов оперативного контроля за созданием на этой основе нормативной системы контроля за формированием издержек, которая требует:

- совершенствования нормирования расхода сырья и материалов и упорядочения нормативного хозяйства;
- организации системы оперативного выявления и учета отклонений от норм материальных затрат;
- оптимального выбора способов контроля, позволяющих достигнуть наивысшей его эффективности.

Изучение состояния нормирования и нормативного хозяйства в исследуемой отрасли показало, что оно в целом отвечает осуществлению оперативного контроля за формированием материальных затрат. Учитывая, что при оперативном контролировании сырья и материалов, расходуемых на производство, важно не только располагать нормами на конечный продукт, но целесообразно разработать также нормы постепенного изменения значений обрабатываемых материалов либо по операциям (детализированным или укрупненным), либо по стадиям, переходам или переделам. В качестве норм расхода сырья и материалов в хлебопекарном производстве следует использовать рецептуры, в которых выделены такие разделы, как загрузка



сырья и материалов, ход технологического процесса и выход продукции, а также соответствующие нормы отходов и потерь по стадиям технологического процесса, используемые при расчете норм.

Чтобы нормативная база отвечала не только техническим, но и экономическим аспектам управления, необходимо привести в соответствие стадии нормирования и основные контрольные точки с целью сравнения фактических параметров с нормативными.

В связи с тем, что для расчета рецептур применяются те фазы технологического процесса, на которых происходит качественное изменение натурально-вещественного состава сырья и материалов, то их следует выделить в качестве основных контрольных точек. Количество этих фаз зависит от вида продукции, вырабатываемой соответственно по простой или сложной рецептуре.

Нормативные затраты должны отражаться в учете как оправданные, т. е. допустимые при сложившихся условиях производства. Если фактические издержки в силу тех или иных причин не соответствуют нормативным, возникают отклонения от норм, которые представляют собой показатели степени организованности работы, наличия или отсутствия перебоев в организации обеспечения производства, соблюдения технологической дисциплины, смет расходов, выполнения плановых заданий.

Обязательным условием правильного списания в расход муки, материалов, топлива является проведение приема-передачи бригадиром следующей смены остатков этих ценностей. В целях контроля прием-передачу необходимо производить в присутствии заведующего производством, лаборанта и оформлять актом передачи остатков материалов в производстве. Данные о величине переданных и принятых материальных ценностей на основании акта бригадиры смен записывают в свои сменные производственные отчеты (раздел 1). Бригадиры смен своими подписями в конце раздела 1 отчета подтверждают эти данные. Заведующий производством своей подписью подтверждает расчеты расхода муки и материалов по норме согласно производственным рецептурам с учетом норм выхода продукции, скорректированных на фактическую влажность израсходованной муки, распределения фактического расхода муки и материалов по наименованиям изделий при невозможности его отнесения на конкретное наименование изделия прямым путем. Запрещается производить списание муки и материалов на затраты производства продукции не по фактическому их расходу за смену, а по нормам расхода.

Средством контроля за сохранностью муки и материалов в производстве является ежемесячно проводимая инвентаризация муки, материалов и топлива в производственных цехах.

Сменный производственный отчет, составляемый бригадиром смены и утверждаемый руководителем предприятия (объединения, акционерного общества), передается в бухгалтерию для контроля за использованием материалов и накопления данных по расходу муки и прочих материалов по конкретным видам изделий, а также по производственным бригадам.

Данные о расходе муки, материалов и топлива на производство за месяц группируются в ведомостях расхода муки и выхода хлебобулочных изделий и накопительных ведомостях расхода прочих основных материалов, топлива.

Общий расход муки за месяц по предприятию в целом в натуральном и стоимостном измерении и итоговые результаты использования муки в сопоставлении с нормами ее расхода бухгалтерия определяет, составив сводную ведомость расхода муки.

Один раз в 5–10 дней инженер-технолог должен составлять сводки отклонений от норм расхода муки и прочих материалов, проанализировать итоги работы смен, получить объяснения от бригадиров о причинах отклонений от плана выпуска изделий по ассортименту и расходованию муки и прочих материалов в сопоставлении с нормами расхода.

В оперативных сводках указываются причины и виновники отклонений от норм расхода, которые группируются в соответствии с их классификатором. Данные сводки передаются руководителю предприятия для оперативного рассмотрения и принятия мер по предотвращению перерасхода. Кроме того, руководитель предприятия принимает решение о возложении на виновных лиц материальной ответственности за перерасход и изучает причины экономии.

Отклонения от норм расхода муки и материалов включаются в себестоимость конкретных видов продукции прямым или индексным методом (отношение суммы отклонений по группе однородной продукции к плановому их расходу на производство изделий этой группы).

Группы однородной продукции устанавливаются и отражаются по следующей примерной номенклатуре:

- хлеб из муки ржаной обойной;
- хлеб из муки обдирной и сеяной, включая хлеб из муки смешанной валки;
- хлеб из муки ржано-пшеничной и пшенично-ржаной;
- хлеб из муки пшеничной высшего сорта;
- хлеб из муки пшеничной первого сорта;
- хлеб из муки пшеничной второго сорта;
- булочные изделия из муки пшеничной высшего сорта;
- булочные изделия из муки пшеничной первого сорта;
- булочные изделия из муки пшеничной второго сорта;
- бараночные изделия;
- сдобные изделия;
- сухари, гренки, хрустящие хлебцы;
- пироги, пирожки, пончики и т. д.

По результатам учета и контроля за расходованием муки, материалов и топлива на производство продукции за месяц экономию прочих материалов следует рассматривать как нарушение утвержденных рецептур, что влияет на качество изделий (кроме случаев, когда экономия получена путем применения прогрессивной технологии производства).

В теории нормативного учета различаются три метода выявления отклонений от норм: сигнального документирования, партионного раскроя и инвентарный. На предприятиях хлебопечения метод сигнального документирования можно использовать в случаях замены материалов, не предусмотренных установленным технологическим процессом производства. Причем в документах должны быть указаны причины и виновники этих отклонений. В условиях хлебопекарного производства наиболее приемлемым является инвентарный метод выявления отклонений от норм, при котором отклонения выявляются по каждому виду материалов с помощью инвентаризации. Ежемесячное проведение инвентаризации является благоприятным условием применения этого метода.

Внедрение нормативного метода учета затрат на производство на предприятиях хлебопечения требует разработки норм и организации оперативного контроля за технологическими затратами и потерями. К технологическим затратам в хлебопечении относятся:

- уменьшение массы теста в процессе выпечки хлеба, или упек;
- уменьшение массы теста в процессе охлаждения, хранения;
- расход муки на разделку теста;
- затраты сухого вещества при брожении полуфабриката – жидких дрожжей, опар и т. д.

Кроме того, необходимо учесть потери муки и теста, а также хлебной крошки в процессе производства. Такие потери можно отнести и к технологическим потерям, которые состоят из следующего:

- потерь муки до замешивания;
- потерь теста в виде брака от замешивания теста до посадки в печь;
- потери в виде хлебных крошек;
- потери от неточности массы штучного хлеба;
- потери от переработки брака.

Указанные технологические затраты и потери специфичны для каждого предприятия хлебопекарной промышленности. Они обуславливаются организацией производства и схемами технологии выработки изделий.

В настоящее время в экономической литературе появилось мнение о замене нормативного метода учета и контроля затрат, применяемого на предприятиях хлебопечения, на систему учета «стандарт-кост». Смысл системы «стандарт-кост» заключается в том, что в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло. Основная задача – учет потерь и отклонений в прибыли предприятия. В основе системы лежат четкие, твердые установленные нормы затрат материалов, энергии, рабочего времени и др. Причем установленные нормы нельзя перевыполнить. Выполнение их даже на 80% означает успешную работу. Для начала составляется смета затрат, а в конце отчетного периода – отчет об исполнении сметы.

Полное внедрение рассматриваемой системы учета пока не возможно, но заслуживает внимания отражение в бухгалтерском учете при использовании системы «стандарт-кост» возникших отклонений. С этой целью используется балансовый счет 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей». Счет 10 «Материалы» регулируется счетом 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей», к которому открыто два субсчета:

- «Отклонение по ценам».
- «Отклонение по использованным материалам».

Более подробная схема учета материальных затрат показана на рисунке 4.

Отечественным планом счетов счет 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей» предназначен для учета отклонений в стоимости материалов. В данном случае на этом счете отражаются все возникшие отклонения от стандартных издержек по материалам. При этом благоприятные отклонения записываются по кредиту счета, неблагоприятные – по дебету.

В настоящее время счет 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей» используется для учета только отклонений от цен. А самый основной фактор изменения материальных затрат – отклонение от норм расхода – не учитывается на отдельном счете. Поэтому проведенное исследование позволило обосновать целесообразность учета на субсчете 16.1 «Отклонение от норм» отклонений от норм и на субсчете 16.2 «Отклонение от цен» отклонение от цен по видам выпускаемой в хлебопечении продукции.

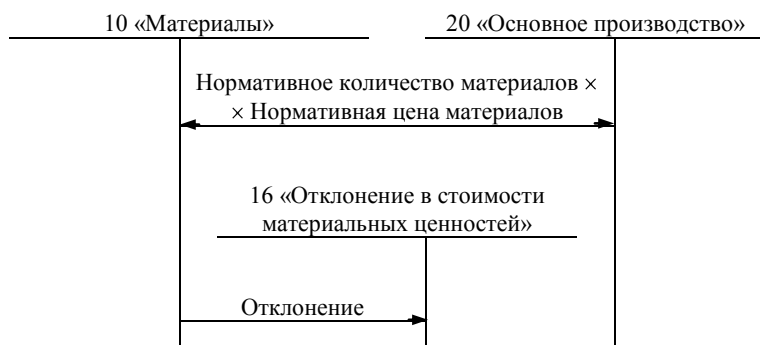


Рисунок 4 – Схема отражения на счетах учета материальных затрат при калькулировании себестоимости по системе «стандарт-кост»

В настоящее время на предприятиях хлебопечения ведется количественный учет отклонений от норм, однако отсутствует стоимостный учет отклонений в разрезе наименований материалов по видам выпускаемой в хлебопечении продукции. Поэтому предлагаем вести на счете 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей» субсчет 1 «Учет отклонений от норм».

Первичный учет отклонений от норм по количеству материалов будет вестись в ведомостях расхода муки и выхода хлебобулочных изделий и в накопительных ведомостях расхода прочих материалов (топлива). По истечении отчетного периода данные об отклонениях от норм расхода муки и прочих основных материалов (дрожжей, соли, масла растительного и др.) будут переноситься в сводки отклонений от норм расхода муки (прочих основных материалов), где они будут сгруппированы по причинам и виновникам отклонений.

### 2.3. Совершенствование организации контроля материальных затрат в организациях производственной сферы

В целях управления современным производством необходимо получение экономической информации в самые сжатые сроки. В настоящее время решению этой задачи подчинен оперативный учет, предназначенный для быстрого и ежедневного отражения всех хозяйственных операций и явлений непосредственно по ходу производства и обеспечения на этой основе контроля за выполнением конкретных заданий за определенный промежуток времени. Осуществляя по специальной методике постоянный сбор информации о фактическом развитии хозяйственных процессов, оперативный учет вообще и учет материальных ресурсов в частности, предоставляет возможность своевременно выявлять различного рода отклонения от запланированных направлений и параметров развития с целью оперативного воздействия на них. Присущие оперативному учету свойства решения отдельных локальных задач, отражения незавершенных операций обуславливают его необходимость, независимо от оперативного получения сведений другими видами учета.

Коренное отличие этого учета от других видов состоит «в специфике отражаемой информации, в ее направленности на управление конкретными производственными или иными хозяйственными операциями» [57, с. 20].

Модель информационной интеграции технологического контроля и бухгалтерского учета и контроля материальных затрат представлена на рисунке 5.

Как показало проведенное исследование, контроль тесно взаимосвязан с бухгалтерским учетом. Однако, используя информационную базу бухгалтерского учета, контроль является самостоятельной функцией управления, в том числе и материальными затратами.

В Основных положениях по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на промышленных предприятиях предусмотрено следующее: «Для контроля за использованием сырья и материалов в производстве применяются следующие основные методы: документальное оформление отклонений от норм, учет раскроя по партиям и инвентаризация» [51, с. 77].

В Типовых указаниях по применению нормативного метода учета затрат на производство приведены следующие четыре метода контроля за материальными затратами на производственных предприятиях:

- документирования;
- учета раскроя по партиям;
- предварительных расчетов по фактической рецептуре;
- последующих расчетов с использованием данных инвентаризации [67, с. 27].

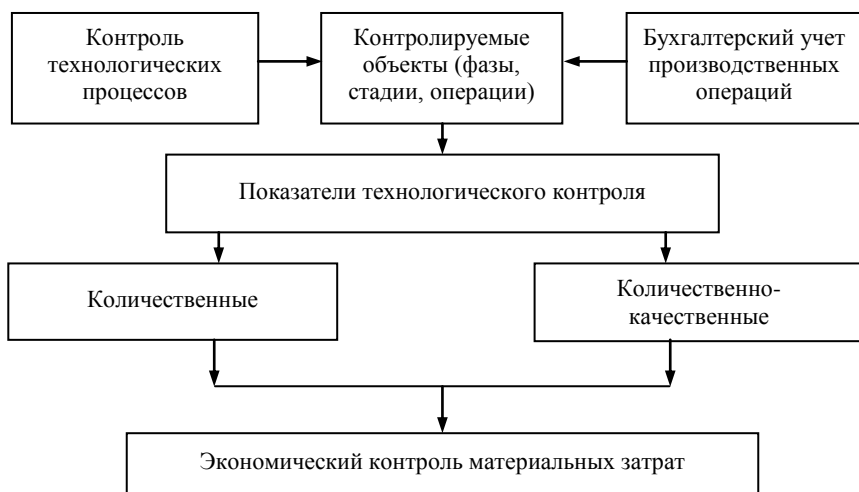


Рисунок 5 – Модель информационной интеграции технологического контроля и бухгалтерского учета и контроля материальных затрат

По нашему мнению, в учете могут применяться не только перечисленные, но и другие способы контроля при условии, что он должен быть организован во всех случаях в зависимости от технологического процесса производства, видов изготавливаемой продукции, технологических особенностей сырья и материалов, нормирования и др. Наиболее ценен повседневный оперативный контроль за используемыми материалами. Если же по каким-либо причинам нельзя выявить отклонения в момент совершения операций, то они должны быть определены за наиболее короткие периоды и, по возможности, по стадиям производственного процесса.

Рассмотрим принципы группировки указанных способов (методов).

Известно, что бухгалтерский учет представляет собой одно из наиболее действенных средств контроля, основанного на документах, в которых отражаются совершающиеся на предприятии операции. Такой контроль позволяет не только выявлять, но, что самое главное, и предупреждать перерасходы, потери, нерациональное использование материальных ресурсов.

В свою очередь, контроль, осуществляемый аппаратом, в функции которого входит организация бухгалтерского учета, подразделяется на три вида: предварительный, текущий и последующий. Особенно ценен предварительный контроль, осуществляемый до совершения хозяйственной операции.

Между тем, в основу группировки применяемых на предприятиях способов и методов контроля за материальными затратами положены иные принципы. В частности, это полнота охвата тем или иным способом документирования операций по отклонениям, возможность наиболее подробной расшифровки выявленных отклонений по причинам и др. Мы считаем, что не эти принципы должны быть положены в основу классификации.

По нашему мнению, в бухгалтерском учете методы контроля материальных затрат при производстве продукции целесообразно сгруппировать по принципу принадлежности к видам контроля. При всем многообразии вариантов и сочетаний способов (методов) контроля их важно объединить в три группы исходя из существования основных видов контроля: предварительного, текущего и последующего.

К первому можно отнести лимитирование, способы сигнального документирования на стадии отпуска; ко второму – способы выявления отклонений посредством партионного раскроя, документирование внеплановых операций (потерь от брака и пр.); к третьему – способы с использованием расчетов, инвентарный способ и др. Рассмотрим это предложение более подробно. В процессе предварительного контроля проверяются размер и целесообразность отпуска материалов в производство. При возникновении отклонений от нормального процесса тот или иной материал отпускается сверх установленных лимитов лишь после выявления и обоснования причин дополнительной потребности. Лимитирование позволяет еще до начала процесса производства определить потребность в материальных ресурсах, предотвратить формирование излишних запасов материалов в цехах и на рабочих местах. Организация предварительного контроля за отпуском материальных ресурсов возможна и при помощи метода сигнального документирования, т. е. выявления и определения отклонений в каждом конкретном случае при выписке требований или других документов на отпуск материалов при их замене (например, при замене материальных ценностей, предусмотренных технологическим процессом, другими материалами).

Текущий контроль за расходом материальных ресурсов должен осуществляться на рабочих местах с момента расходования материалов или обработки деталей. Такой контроль должен быть организован за короткие промежутки времени (смену, день, пятидневку). С точки зрения бухгалтерского учета организация такого контроля возможна в условиях применения сигнальных документов, карт (ведомостей) партионного раскроя, а также маршрутных листов.

При использовании способа документирования отклонения от норм в каждом случае оно выявляется на основании требований, накладных или актов на сверхлимитный или дополнительный отпуск при сверхнормативном расходе на той или иной технологической операции, вызванной некачественностью материалов, нарушениями технологии обработки и др. Применение перечисленных документов позволяет выявить отклонения в момент или сразу после непосредственного использования материальных ресурсов.

Вторым методом текущего контроля является метод партионного раскроя. Его сущность заключается в определении отклонений от норм по каждой партии израсходованного материала. Этот учет ведут в раскройных картах (листах, актах, ведомостях и т. д.), открываемых на каждую партию раскраиваемого материала. В них указываются: количество отпущенного материала и фактически израсходованного, расход материала по норме на одну деталь (заготовку) и на все фактически изготовленное количество деталей, исполнитель, величина полученных отходов и другие сведения. Данный метод не используется на предприятиях хлебопечения. В процессе последующего контроля, т. е. контроля по прошествии какого-то календарного периода (в пределах месяца), следующего за моментом использования материальных ресурсов, выявляются отклонения, которые невозможно было определить при помощи первых двух видов контроля (предварительного и текущего). Тогда применяют методы расчетов и сопоставлений. В данном случае используют балансы движения деталей и полуфабрикатов, а также способ технического расчета и так называемый инвентарный способ (метод).

Сущность последнего способа заключается в том, что для определения фактического расхода материалов к их остаткам на начало месяца (или другого промежутка времени) прибавляют поступление в цех за данный период и вычитают остатки на конец этого периода (остатки на конец отчетного периода определяют на основе их фактического подсчета или отчетов (ведомостей) цехов о движении материалов). Полу-

ченное их количество сопоставляют с расходом по нормам на фактический выпуск изделий и определяют отклонения фактического расхода материалов от нормативного.

По нашему мнению, необходимо разграничить понятия инвентарного способа контроля и метода учета отклонений путем инвентаризации. Если инвентаризация проводится по окончании отчетного месяца и ее данные используются для составления различных отчетов и бухгалтерских проводок, то это – неинвентарный способ. Выявленные в конце месяца отклонения показывают обезличенную величину экономии или перерасхода, когда экономия может быть перекрыта перерасходом (без указания причин, виновников и инициаторов), и наоборот, т. е. мы не получаем необходимых сведений, которыми должны располагать для эффективного управления процессом производства. Контроль за использованием материальных ценностей инвентарным способом должен быть организован за наиболее короткие промежутки времени (день, пятидневку, декаду) с тем, чтобы выявить отклонения с указанием причин, виновников и инициаторов обнаруженных отклонений.

В процессе контроля принимают участие большое количество специалистов предприятия. Руководствуясь представленной спецификой самого объекта учета и контроля, особенностями использования материальных ресурсов, мы разработали и рекомендовали схему организации их контроля (таблица 10).

Таблица 10 – Организация контроля материальных затрат на предприятиях

Признак	Классификационные группы	Должностные лица, обеспечивающие контроль
Виды материальных затрат	Материалы	Отраслевые специалисты. Специалисты по материально-техническому снабжению. Руководители производственных подразделений. Экономисты, бухгалтеры
Виды материальных затрат	Топливо	Отраслевые специалисты. Специалисты по материально-техническому снабжению. Руководители производственных подразделений. Экономисты, бухгалтеры
Виды материальных затрат	Электроэнергия	Отраслевые специалисты. Специалисты по материально-техническому снабжению. Руководители производственных подразделений. Экономисты, бухгалтеры
Целевое назначение	Материальное обеспечение. Производственное обслуживание. Производство продукции	Специалисты по материально-техническому обеспечению. Экономисты, бухгалтеры. Экономисты, бухгалтеры. Руководители производственных подразделений. Экономисты, бухгалтеры. Руководители производственных подразделений
Центры хранения и ответственности	На складах. На рабочих местах	Специалисты по материально-техническому снабжению. Экономисты, бухгалтеры. Специалисты по реализации. Заведующие складами. Экономисты, бухгалтеры. Руководители производственных подразделений. Рабочие, выполняющие производственный процесс
Форма ответственности	Личная ответственность. Коллективная	Экономисты, бухгалтеры. Специалисты по материально-техническому снабжению. Отраслевые специалисты. Руководители производственных подразделений. Рабочие, участвующие в технологическом процессе Экономисты, бухгалтеры. Специалисты по материально-техническому снабжению. Отраслевые специалисты. Руководители производственных подразделений. Рабочие, участвующие в технологическом процессе

В ней согласно классификации представлены группы материальных затрат и указаны должностные лица, осуществляющие контроль. Такая схема организации контроля материальных затрат на предприятиях хлебопечения выбрана нами потому, что контроль всегда осуществляют люди, и поэтому нужно определить место каждого исполнителя в системе организации контроля, а не только функциональную группу, как часто представляется в экономической литературе.

Степень участия в контроле материальных затрат определяется по каждому подразделению и должностному лицу. В отношении центров хранения и ответственности предварительный контроль отсутствует в

производственных подразделениях, на рабочих местах и на складах, так как до поступления материальных ресурсов их контролировать в указанных местах нет смысла. По формам ответственности можно отказаться от предварительного контроля, так как до получения материальных ресурсов ни личная, ни коллективная ответственность за них в производственных подразделениях не наступает.

Таким образом, контролем материальных затрат занимаются практически все подразделения и службы хозяйства. Причем некоторые из них участвуют параллельно на всех этапах контрольных работ. К таким службам относятся службы материально-технического обеспечения, экономическая, бухгалтерская, производственные подразделения. Каждая служба и каждый исполнитель выполняют сугубо индивидуальную, только им присущую работу. В то же время, с целью координации работ и улучшения постановки контроля материальных ценностей целесообразно, чтобы лица, занимающиеся материально-техническим снабжением, обязательно согласовывали с главным бухгалтером цели поставок, оформление договоров, наименования, объемы, сроки заказов; под непосредственным руководством главного бухгалтера или другого должностного лица бухгалтерии осуществляли контроль за их выполнением, оформлением претензионных дел. В этом случае учет поступления, наличия и списания материальных ресурсов осуществлялся бы под единым руководством, что очень важно для улучшения организации всей работы по контролю.

Процесс сосредоточения функций координатора контроля в единой службе упрощается при наличии на предприятии единого планово-учетного отдела. Общим является не только руководство контролем, но также и процесс его осуществления, так как каждый работник такой службы соединяет в себе функции экономиста и бухгалтера по соответствующему разделу экономической работы.

#### **2.4. Пути совершенствования методики контроля материальных затрат**

Полная эффективность оперативной управленческой деятельности может быть достигнута при условии, если ее неотъемлемой частью станет экономический контроль, при котором отдельные процессы и действия должностных лиц будут проверяться непосредственно по ходу их совершения, т. е. момент контроля будет максимально приближен к периоду выполнения хозяйственных операций, совпадать с ним или даже опережать его.

Цель экономического контроля состоит в своевременном выявлении отклонений фактического состояния объекта от заданного, установлении причин и виновников (инициаторов) их возникновения, а также устранении негативных явлений и закреплении положительных результатов путем принятия соответствующих решений. В таком виде экономический контроль представляет собой действенное орудие повышения общей эффективности экономического руководства.

В настоящее время в экономической литературе уделяется достаточное внимание вопросам организации экономического контроля, его роли в усилении режима экономии, оптимизации себестоимости продукции. Тем не менее, в этом важном деле имеется много нерешенных проблем. Так, в теории управления не достигнуто единое мнение о составе объектов контроля. Имеются разногласия в отношении принадлежности контроля к функциям управления. Отсутствует четкость в решении вопроса периодизации контроля. Недостаточно полно охарактеризованы методы осуществления контрольной деятельности.

Неполная разработанность ряда теоретических положений, нерешенность основных методических и методологических вопросов, связанных с организацией оперативного контроля, – основные причины его неудовлетворительного состояния и медленного внедрения на предприятиях.

Важным теоретическим вопросом в области оперативного контроля является определение его объектов. Под объектами контроля как функции управления следует понимать все то, на что направлена деятельность проверяющих (субъектов контроля). Контролю подлежит деятельность предприятия во всем ее разнообразии: трудовые процессы, состояние и использование средств производства, материальные потоки, формирование производственных затрат, результаты деятельности предприятия и т. п. Но все ли объекты, охваченные контролем, являются одновременно объектами экономического контроля? На этот вопрос в экономической литературе нет однозначного ответа. Одни авторы придерживаются мнения, что сфера применения контроля должна быть представлена широчайшим кругом объектов, охватывающих все стороны деятельности предприятия [9, с. 11], другие – ограничивают круг объектов наиболее важными, определяющими уровень эффективности работы каждого предприятия [37, с. 45]. На наш взгляд, установление оперативного контроля за всеми происходящими процессами, явлениями и действиями должностных лиц экономически нецелесообразно и невыгодно ввиду значительной трудоемкости осуществляемых работ. Следовательно, в сферу оперативной контрольной деятельности должны быть включены показатели, характеризующие тот или иной объект, наиболее емкую по содержанию информацию и тем самым определяющие эффективность работы предприятия. При определении объектов контроля необходимо исходить из возможности получения в оперативном режиме необходимой исходной информации, накладываемой определенными ограничениями на функцию контроля.

С учетом вышесказанного в перечень объектов контроля должны быть включены исходные элементы производства, результаты производственной деятельности и действия должностных лиц по осуществлению тех или иных операций. Охват контролем заданного перечня объектов – важнейшее условие достижения его комплексности.

Для того, чтобы контроль был действенным и в полной мере отвечал требованиям оперативного управления, его основные объекты (приведенные выше) должны быть представлены с необходимой степенью детализации. В частности, в составе предметов труда как одного из основных исходных элементов производственного процесса следует выделить материальные ресурсы, организация контроля за которыми будет служить более рациональному их использованию.

Основной вид расхода материальных ресурсов на предприятии – это отпуск их в производство. При отпуске материалов в производство должны соблюдаться определенные требования. Во-первых, они отпускаются по весу, объему и массе в соответствии с расходными нормативами на заданный объем производства, во-вторых, отпуск осуществляется в пределах установленных лимитов. Так, лимитирование материальных ресурсов определяется как «организация предварительного планирования ограничения отпуска сырья, материалов, топлива и энергии цехам, участкам, рабочим местам в соответствии с установленными нормами их расхода, плановыми объемами и графиком производства» [23, с. 41]. Согласно другим определениям «лимитирование – это способ установления предельной величины расхода производственных ресурсов, рассчитанной исходя из норм расхода и установленной производственной программы» [22, с. 335]. Само по себе лимитирование призвано обеспечить контроль за расходом материальных ресурсов в соответствии с установленными нормами расхода и создать условия для экономичного их использования. Оно также оказывает влияние на ритмичность производства и упрощает систему учета и отчетности.

Но лимитирования отпуска материалов в производство не всегда достаточно для того, чтобы определить, насколько правильно использованы материальные ресурсы в производстве. Это обусловливается несколькими причинами. Во-первых, количество материальных ценностей, отпущенных в производство в отчетном периоде, может оказаться больше фактически использованных материалов за этот же период, а во-вторых, не исключено, что из данного количества фактически использованных материалов в зависимости от различных условий производства может быть произведено большее или меньшее количество продукции, чем полагается по нормам, т. е. возможны как экономия материалов, так и их перерасход. И последнее: бывают отклонения, которые возникают и по вине поставщиков, а значит не связаны с отпуском материалов в производство и с их потреблением там же. Следовательно, можно сделать вывод, что контроль за использованием материалов непосредственно связан с выявлением отклонений.

Некоторые из возможных отклонений подробно рассмотрены в работах А. А. Жедь: «...от номинальных размеров покупных материалов; от договоренного качества (кондиционности) покупных материалов; из-за неправильного раскроя материалов; из-за замены нормально потребляемого материала; от использования отходов взамен полноценных материалов» [20, с. 74–88]. Одни отклонения как отклонения от размеров покупных материалов и отклонения от договоренного качества (кондиционности) покупных материалов можно выявить еще до отпуска их в производство, а другие – только после установления количества израсходованных материалов и подсчета количества продукции, выработанной из данного материала.

В производственные цеха материалы выдаются под ответственность мастеров или бригадиров (отдельных рабочих). Материалы, оставшиеся в цехах (на участках) на конец месяца неиспользованными, подлежат инвентаризации и списываются со счетов производства на соответствующие субсчета учета материальных ресурсов. Первого числа нового месяца остаток этих ценностей обратной бухгалтерской проводкой снова списываются на производственные счета. Нами систематизированы основные направления контроля материальных затрат по центрам ответственности (таблица 11).

Таблица 11 – Основные направления контроля материальных затрат по центрам ответственности

Основные вопросы контроля	Направление контроля	Центр ответственности
Контроль за организацией складского хозяйства	Состояние складских помещений и их оборудование. Состояние весового и мерного оборудования на складе. Определение круга материально ответственных лиц и заключение с ними договоров о материальной ответственности. Обеспечение сохранности материальных ценностей при смене, уходе в отпуск или болезни материально ответственных лиц. Отпуск материальных ценностей без ведома материально ответственных лиц или без надлежащего оформления.	Заведующий складом. Заведующий складом. Руководитель организации. Главный бухгалтер. Заведующий складом
Контроль за поступлением материалов	Установление круга должностных лиц, которым доверено получение материальных ценностей. Проведение проверки поступления материальных ценностей по ассортименту, качеству в сопоставлении с данными, указанными в сопроводительных документах. Осуществление контроля за своевременным предъявлением претензий к поставщикам о недостатке, браке или некомплектности материальных ресурсов, выявленных при приемке. Регистрация выданных доверенностей на получение материальных ресурсов; выдача новых доверенностей лицам, не отчитавшимся в использовании полученных доверенностей, по которым истек срок действия; выдача доверенности лицам, не работающим на данном предприятии	Руководитель. Бухгалтер материального отдела, заведующий складом. Главный бухгалтер. Главный бухгалтер

Основные вопросы контроля	Направление контроля	Центр ответственности
Контроль за отпуском материалов в производство	Соблюдение установленных лимитов отпуска материалов в производство. Учет остатков материалов в подразделениях и на складах на начало месяца; внесение корректив в лимиты отпуска материальных ресурсов при изменении производственной программы. Соответствие отпуска в производство материалов той продукции, на производство которой они были списаны	Главные специалисты. Руководитель подразделения, заведующий складом. Главные специалисты
Контроль за проведением инвентаризации	Соблюдение полноты охвата инвентаризацией материальных ресурсов; сокрытие недостач под видом пересортицы. Списание материалов под видом естественной убыли до проведения инвентаризации. Привлечение виновных в порче или недостатке материалов к возмещению материального ущерба	Заведующий складом, члены инвентаризационной комиссии. Главный бухгалтер. Главный бухгалтер

Под воздействием экономического контроля должны находиться практически все стадии движения материальных ресурсов: заготовка, хранение и производственное потребление.

На первом этапе в оперативном режиме следует проверять своевременность и правильность выполнения основных хозяйственных операций, связанных с обеспечением предприятия необходимыми материалами. Информация, полученная в процессе такого контроля, является основой для регулирования снабжения с целью ликвидации нежелательных отклонений от плана, а также стабилизации обеспечения предприятия материалами в соответствии с планом производства. Организация экономического контроля за обеспечением предприятия материальными ресурсами тесно связана с контролированием их наличия на складах и в кладовых, в процессе которого проверяется соблюдение уровня запаса тех или иных материалов.

Наиболее ответственным участком контрольной работы является проверка использования материалов непосредственно в процессе производства, представляющего собой основное место борьбы за экономию материальных ресурсов.

Возникающие в процессе заготовки, хранения и производственного потребления материальных ресурсов негативные явления в конечном счете отражаются на затратах производства. Поэтому своевременное и быстрое их выявление на каждой из стадий посредством оперативного контроля должно способствовать повышению эффективности использования материалов.

Для рациональной организации экономического контроля важно знать не только, что контролируется, но и кем контролируется.

Субъектами контроля вообще и материальных ресурсов в частности являются все, кто каким-либо образом в своей работе соприкасается с тем или иным контролируемым объектом, начиная с рабочего и заканчивая руководителем предприятия. Что касается непосредственно экономического контроля, то он должен осуществляться работниками соответствующих служб: бухгалтерии, планово-экономического отдела и др. Создание специального аппарата для выполнения данной работы нецелесообразно и экономически невыгодно.

Организация экономического контроля за использованием сырья и материалов в процессе преобразования их в готовый продукт дает возможность проследить за формированием не только натурально-вещественного их состава, но и стоимостных характеристик. Информационное единство количественных и качественных данных использования материалов должно быть обеспечено с момента их приобретения до выхода готовой продукции. Этому способствует выделение в учете и контроле материальных затрат таких моментов, как поступление и приемка материалов на склад, выдача со склада, запуск в производство, расход на выпуск продукции. На первый взгляд может показаться, что не все из перечисленных процессов имеют отношение к использованию материальных ресурсов. Однако это неверно. Недостатки и упущения в отношении расхода сырья и материалов могут возникать как по ходу технологического процесса, так и на этапах, предшествующих его осуществлению. Все они в конечном счете отражаются на издержках производства, что, безусловно, сказывается на его эффективности. Поэтому в задачи учета и контроля входит обеспечение сохранности материальных ресурсов на всех стадиях их движения, включая приемку, отпуск со склада, запуск в производство и сам ход технологического процесса.

Приведенные операции представлены в строгой очередности, т. е. в порядке их осуществления. Тем не менее, это вовсе не означает, что поступившая на склад предприятия партия тех или иных материалов подлежит их немедленной выдаче и, тем более, переработке. Заготовительная деятельность, оказывая существенное влияние на производственную, не предшествует последней, а осуществляется параллельно с ней. Создание определенных запасов материальных ценностей предопределяет равномерность и бесперебойность обеспечения ими производственных подразделений. Выдача материалов производится не по мере их поступления на предприятие, а в размерах, соответствующих выполнению производственной программы.

Такие понятия, как отпуск (выдача) со склада, расход (запуск) на производство, расход на выпуск продукции, не всегда находят точное определение в экономической литературе. Наиболее часто встречающиеся



ся объединение их под термином «расход» вносит путаницу при рассмотрении процессов, совершенно неодинаковых в содержательном плане.

Критикуя различные подходы к данному вопросу, в то же время нельзя не учитывать тот факт, что на практике возможны случаи совпадения (по объему) отпуска со склада с расходом (запуском) на производство (если выдача осуществляется, минуя цеховые кладовые), расхода (запуска) с расходом на выпуск (если количество израсходованных материалов соответствует количеству запущенных в производство, но не совпадает с объемом их выдачи со склада) и, наконец, отпуска с фактическим использованием материальных ресурсов (когда отпущенные сырье и материалы без остатка включаются в себестоимость продукции). Встречаемые совпадения, обусловленные технологией отдельных производств и спецификой потребляемых материальных ресурсов, во-первых, носят эпизодический характер. Во-вторых, в ряде случаев они чисто условны, поскольку, как бы ни было идеально организовано производство, не исключена возможность потерь на том или ином этапе движения сырья и материалов. И, наконец, в-третьих, несмотря на возможные совпадения в объеме, отпуск (выдача) со склада, расход (запуск) на производство, расход на выпуск продукции последовательны по времени их осуществления. Все это свидетельствует о необходимости их выделения в качестве основных моментов учета использования материальных ресурсов в производстве и обоснованного разграничения понятий, характеризующих организацию экономического контроля, что, несомненно, приведет к усложнению учета. Однако это вполне оправдано, поскольку вызвано потребностями дальнейшего совершенствования управления производством.

Эффективность оперативного контроля за использованием материальных ресурсов зависит от правильного выбора способа выявления отклонений от норм их расхода.

В экономической литературе выделяют основные методы контроля: партионный; инвентарный, или метод последующих расчетов с использованием данных инвентаризаций; документальный, или метод сигнального документирования; метод предварительных расчетов по фактической рецептуре [7; 24; 34; 39; 65].

Методы контроля за использованием материалов в производстве предусматриваются отраслевыми инструкциями по учету материалов и планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции. Так, на государственных предприятиях хлебопечения действует Инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях хлебопечения [26], утвержденная Министерством пищевой промышленности СССР 11 января 1979 г., а на кооперативных хлебопекарных предприятиях пользуются Инструкцией по бухгалтерскому учету на хлебопекарных предприятиях потребительской кооперации, утвержденной заместителем Председателя правления Центросоюза 16 декабря 1986 г. [25].

Рекомендации в этих инструктивных материалах в основном повторяют указания общепромышленных документов, абсолютно не учитывают особенностей хлебопекарных производств. Нет четких разъяснений о том, в каких случаях целесообразен тот или иной метод контроля. Да и самих методов недостаточно для полного выявления отклонений по всем материалам и на различных стадиях их движения в производственном процессе. В результате на практике доминирующее место занимает инвентарный метод контроля, предполагающий выявление количественных отклонений по окончании каждой смены и стоимостных – по завершении месяца.

Негативные стороны инвентарного метода известны. Положение к тому же усугубляется тем, что предприятия зачастую не соблюдают условия, обязательные при осуществлении такого контроля. Так, встречаются факты, когда остатки сырья и материалов не передаются следующей смене, а фактический расход подгоняется под нормативный. Реальные отклонения (экономия и перерасход) при этом определяются в конце дня или даже недели и отражаются в отчете последней смены.

Специфические условия хлебопекарного производства зачастую не позволяют документировать отклонения в момент их возникновения. Однако возможность замены сырья и материалов здесь не исключена. То же самое касается дополнительного отпуска материальных ресурсов. Отклонения, вызванные этими причинами, следует оформлять сигнальными требованиями с красной полосой типовой формы.

Разработанные рекомендации позволяют повысить информационную емкость учета и отчетности, улучшить экономический контроль на предприятиях хлебопечения Республики Беларусь. Все это в конечном итоге будет способствовать дальнейшему совершенствованию управления материальными ресурсами и эффективному их использованию на предприятиях хлебопекарной промышленности.

## **2.5. Информационная система учета готовой продукции по отпускным ценам на основе использования оценочных счетов**

В учетной практике могут применяться оценочные счета различного направления. Для учета готовой продукции большое значение имеют оценочные счета 49 «Отклонение стоимости по отпускным ценам от плановой себестоимости» и 27 «Отклонение от смет, норм, расценок и плановых смет затрат». Указанные счета включаются организациями в их рабочие планы самостоятельно исходя из целесообразности.

Счет 49 «Отклонение стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости» является контрарно-дополнительным счетом, предназначенным для отражения разницы между стоимостью выпущенной продукции по отпускным ценам и ее плановой себестоимостью. Эта разница будет отражена записью по дебету счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» и кредиту счета 49 «Отклонение стоимости

продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости». Аналитический учет по данному счету рекомендуется вести по видам выпускаемой продукции.

В результате дебет счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» покажет стоимость выпущенной в отчетном периоде продукции по отпускным ценам предприятия, действовавшим на момент ее сдачи на склад готовой продукции, без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки, что полностью соответствует требованиям Инструкции по заполнению форм государственной статистической отчетности о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера, утвержденной постановлением Министерства статистики и анализа Республики Беларусь № 104 от 25 сентября 2002 г. Предлагаемая схема записей на счетах бухгалтерского учета в случае, когда выявлен перерасход (превышение фактической себестоимости над плановой себестоимостью), на условном примере по выпуску холодильника «Стюжа» приведена на рисунке 6.

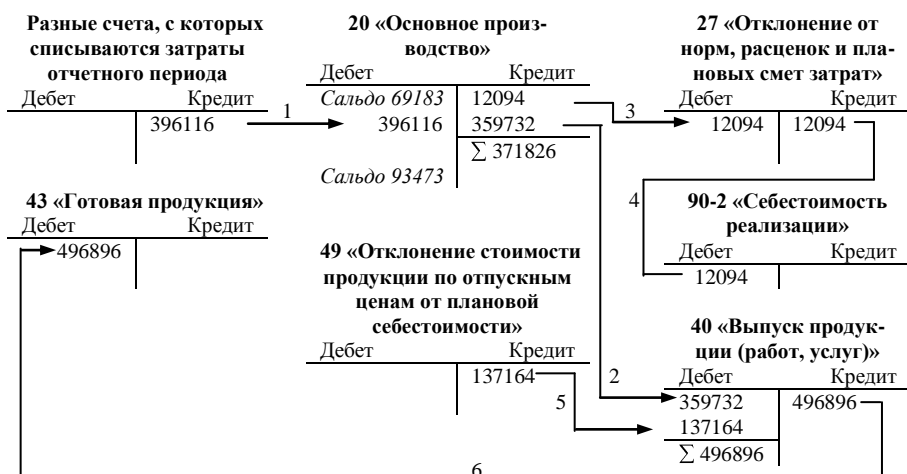


Рисунок 6 – Отражение на счетах бухгалтерского учета выпуска продукции при ее оценке по отпускным ценам предприятия, тыс. р.:

1. Списаны на затраты основного производства с кредита соответствующих счетов разные расходы, увеличивающие себестоимость продукции.
2. Отражен выпуск продукции по плановой себестоимости.
3. Списано превышение фактической себестоимости выпущенной продукции над ее плановой себестоимостью.
4. Увеличена себестоимость реализованной продукции на сумму превышения фактической себестоимости выпуска над плановой себестоимостью.
5. Доведена плановая себестоимость выпущенной продукции до стоимости по отпускным ценам предприятия.
6. Оприходована выпущенная готовая продукция по отпускным ценам предприятия.

Практическая реализация принципа осторожности предполагает использование импаритета между признанием полученной прибыли и понесенных убытков. Он требует ведения учета доходов на консервативной основе, не допускающей признания прибыли до того, как будет реализована продукция. Убытки же должны отражаться в тот момент, когда выявлены фактический перерасход ресурсов или другая причина их возникновения. Поэтому, если исходить из принципа осторожности, то увеличение прибыли за счет экономии затрат на выпуск продукции следует отражать не в момент ее выявления, а после реализации произведенной продукции. Отражение на счетах бухгалтерского учета выпуска продукции при ее оценке по отпускным ценам предприятия в случае возникновения экономии (превышение плановой себестоимости над фактической себестоимостью) на основании условных данных по выпуску морозильника «Ледостав» показано в таблице 12.

Таблица 12 – Корреспонденция счетов по учету выпуска продукции, тыс. р.

Содержание хозяйственной операции	Дебетуемый счет	Кредитуемый счет	Сумма, тыс. р.
Отражен выпуск продукции по плановой себестоимости	40	20	293483
Отражено превышение плановой себестоимости выпущенной продукции над ее фактической себестоимостью	40	27	19798
Доведена плановая себестоимость выпущенной продукции до стоимости по отпускным ценам предприятия	40	49	100368
Оприходована выпущенная готовая продукция по отпускным ценам предприятия	43	40	413649

Отраженная на кредите счета 27 «Отклонение от смет, норм, расценок и плановых смет затрат» экономия будет списываться проводкой по дебету указанного счета и кредиту субсчета 90-2 «Себестоимость

реализации» по мере выбытия произведенной продукции. Для этой цели необходимо составлять особый расчет, а на сумму оставшегося кредитового сальдо – регулировать в бухгалтерском балансе стоимость остатков готовой продукции.

Как видно из приведенных условных примеров, в первом и во втором случаях на счете 43 «Готовая продукция» отражается ее поступление по отпускным ценам предприятия. По приведенным ценам она будет списываться с указанного счета по мере отгрузки покупателям. Следовательно, остатки на начало и конец отчетного периода по данному счету дадут готовую информацию для указания стоимости остатков готовой продукции по отпускным ценам без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов из выручки в отчете о производстве продукции и выполненных работах и услугах промышленного характера (форма № 1-п).

Поскольку в бухгалтерском балансе остатки готовой продукции должны отражаться по себестоимости, а себестоимость реализованной в отчетном периоде продукции является составным элементом отчета о прибылях и убытках, нужны соответствующие корректировки стоимостной оценки реализованной продукции и ее остатков на конец отчетного периода. Для этой цели используется информация счетов 27 «Отклонение от смет, норм, расценок и плановых смет затрат» и 49 «Отклонение стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости». На момент внедрения предложенной методики учета остатки по счетам 27 «Отклонение от смет, норм, расценок и плановых смет затрат» и 49 «Отклонение стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости» определяются расчетным путем на основании учетных данных о себестоимости запасов готовой продукции и отпускных ценах предприятия на эту продукцию.

В случае изменения отпускных цен запасы готовой продукции должны быть переоценены. Необходимость изменения цен на готовую продукцию обуславливают несколько факторов. В настоящее время переоценка готовой продукции по причине несоответствия объема выпуска реальному покупательскому спросу или низкого ее качества влечет за собой изменение финансового результата за счет сальдо внереализационных доходов и расходов. Предположим, на начало отчетного периода имеется следующая информация о результатах переоценки запасов готовой продукции (таблица 13). В соответствии с действующей методикой сумма уценки будет по дебету субсчета 92-2 «Внереализационные расходы» и кредиту счета 43 «Готовая продукция», а дооценки – по дебету счета 43 «Готовая продукция» с кредитованием субсчета 92-1 «Внереализационные доходы».

Таблица 13 – Движение запасов готовой продукции в отчетном периоде

Показатели	Вид продукции		Всего в стоимостном измерении
	Холодильник «Стюжа»	Морозильник «Ледостав»	
1. Остатки готовой продукции на начало отчетного периода в натуральном выражении, шт.	123	169	×
2. Отпускная цена за единицу продукции:			
2.1. В прошлом периоде, тыс. р.	729	1284	×
2.2. В отчетном периоде, тыс. р.	768	1121	×
3. Остатки готовой продукции в ценах прошлого отчетного периода, тыс. р. (стр. 1 · 2.1 таблицы 13)	89667	216996	306663
4. Сумма дооценки или уценки, тыс. р. [(стр. 1 · стр. 2.2) – стр. 3 таблицы 13]	4797	-27547	-22750
5. Стоимость остатков готовой продукции после переоценки (стр. 3 + стр. 4 таблицы 13)	94464	189449	283913

Такая методика также не согласуется с требованием принципа осторожности при признании доходов, поскольку дооценка продукции до предполагаемых цен реализации еще не означает, что продукция будет по этим ценам реализована. Поскольку бухгалтер должен всегда предвосхищать убытки, но никогда прибыль, использование счета 92 «Внереализационные доходы и расходы» оправдано только в отношении уценки готовой продукции. Сумму дооценки продукции более целесообразно до ее реализации покупателям учитывать на кредите счета 49 «Отклонение стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости».

Возможно также создание резерва под снижение стоимости готовой продукции на счете 14 «Резервы стоимости под снижение материальных ценностей». Созданные резервы на покрытие возможных потерь от снижения стоимости готовой продукции не оказывают влияние на ее учетную стоимость, а переоценка по причине несоответствия объема выпуска реальному покупательскому спросу или низкого ее качества обуславливает необходимость изменения учетных цен на конкретную продукцию, сохраняя при этом единую цену на каждое наименование, которое было подвергнуто переоценке. Однако Инструкция о порядке бухгалтерского учета материалов, незавершенного производства, готовой и отгруженной продукции организациями промышленности, утвержденная постановлением Министерства финансов и Министерства экономики Республики Беларусь от 31 декабря 2003 г. № 191/263, предполагает множественность учетных цен на одно наименование продукции, выпущенной в разные отчетные периоды.

В соответствии с указанной инструкцией материалы, используемые на производство продукции, в течение года учитываются по фиксированным ценам с обособленным учетом отклонений от стоимости по фактическим ценам приобретения. В условиях инфляции фактическая себестоимость продукции, выпущенной в предыдущие периоды, будет ниже себестоимости отчетного периода. Если продукция предыдущих периодов реализуется в отчетном периоде, возникает инфляционная прибыль, которая через систему налогообложения и механизм ее распределения приводит к утере оборотных средств организации. Основной целью указанной инструкции является пополнение собственных оборотных средств организаций. Для достижения этой цели предлагаются специальные расчеты, с помощью которых себестоимости остатков изделий предыдущих выпусков доводится до себестоимости продукции, выпущенной в отчетном периоде. На разницу между этими показателями предлагается делать запись по дебету счета 43 «Готовая продукция» и кредиту счета 83 «Добавочный фонд», для развития которого следует открывать субсчет «Фонд сохранения оборотных средств в условиях инфляции».

Именно это обстоятельство и приводит к тому, что на счете 43 «Готовая продукция» изделия одного наименования и качества, но выпущенные в разные месяцы, могут учитываться по разным ценам, что наглядно иллюстрирует таблица 14.

Таблица 14 – Расчет определения инфляционной прибыли в остатках нереализованной продукции на начало отчетного периода

Показатели	Вид продукции					
	Холодильник «Стюжа»			Морозильник «Ледостав»		
	Сентябрь	Октябрь	Итого (гр. 2 + + гр. 3 таблицы 14)	Сентябрь	Октябрь	Итого (гр. 5 + + гр. 6 таблицы 14)
1	2	3	4	5	6	7
1. Остатки изделий на начало ноября по месяцам выпуска, шт.	36	87	123	54	115	169
2. Отпускная (учетная) цена до переоценки, тыс. р.	729	729	×	1284	1284	×
3. Стоимость остатков в ценах поступления на склад, тыс. р. (стр. 1 · стр. 2 таблицы 14)	26244	63423	89667	69336	147660	216996
4. Отношение фактической себестоимости продукции к ее стоимости в ценах оприходования на склад	0,7332	0,7460	×	0,7191	0,7409	×
5. Фактическая себестоимость готовой продукции, тыс. р. (стр. 3 · стр. 4 таблицы 14)	19242	47314	66556	49860	109401	159261
6. Удельный вес стоимости материалов в фиксированных затратах на производство соответствующего месяца, %	69,68	70,23	×	70,41	72,59	×
7. Стоимость материалов в фиксированных ценах в фактической себестоимости продукции, тыс. р. (стр. 5 · стр. 6 таблицы 14 : 100)	13408	33229	46637	35106	79414	114520
8. Коэффициенты отклонений фактической себестоимости материалов от стоимости по фиксированным ценам:						
8.1. За текущий месяц	0,0943	0,0943	×	0,0943	0,0943	×
8.2. За предыдущие месяцы	0,0482	0,0597	×	0,0482	0,0597	×
8.3. Разность коэффициентов (стр. 8.1 – 8.2 таблицы 14)	0,0461	0,0346	×	0,0461	0,0346	×
9. Изменение стоимости остатков готовой продукции в связи с инфляцией, тыс. р. (стр. 7 · 8.3 таблицы 14)	618	1150	1768	1618	2748	4366

Использование нескольких учетных цен на один и тот же объект оборотных средств затрудняет контроль над их использованием и сохранностью, усложняет ведение бухгалтерского учета, предполагает наличие складских площадей для партионного хранения. К тому же переоценка запасов готовой продукции только по критерию инфляционного обесценивания оборотных средств в отрыве от той стоимости, по которой они реально могут быть проданы, неэффективна, поскольку не будет подкреплена фактическими денежными потоками.

В бухгалтерском учете нереализованные запасы готовой продукции вначале необходимо довести до реальной рыночной цены, а уж затем распределить полученную от переоценки разность в ценах между потенциальной прибылью от ее реализации и пополнением собственных оборотных средств. Как следует из таблицы 14, в связи с инфляционными процессами для продолжения процесса производства в прежнем объеме необходимо возобновить собственные оборотные средства, находящиеся в запасах готовой продукции, на сумму 6134 тыс. р. (1768 + 2748), несмотря на то, что произведена их уценка на 22750 тыс. р. В случае увеличения рыночной стоимости остатков готовой продукции источником возобновления инфляционных потерь оборотных средств является их дооценка, а при необходимости уценки – учтенная на счете 49 «Отклонение стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости» сумма будущего дохода от реализации. Необходимые расчеты для такой корректировки приведены в таблице 15, а предлагаемая корреспонденция счетов – на рисунке 7.

Таблица 15 – **Корректировка разности между стоимостью остатков готовой продукции на начало отчетного периода по отпускным ценам и их плановой себестоимостью в связи с переоценкой и возобновлением инфляционных потерь собственных оборотных средств, тыс. р.**

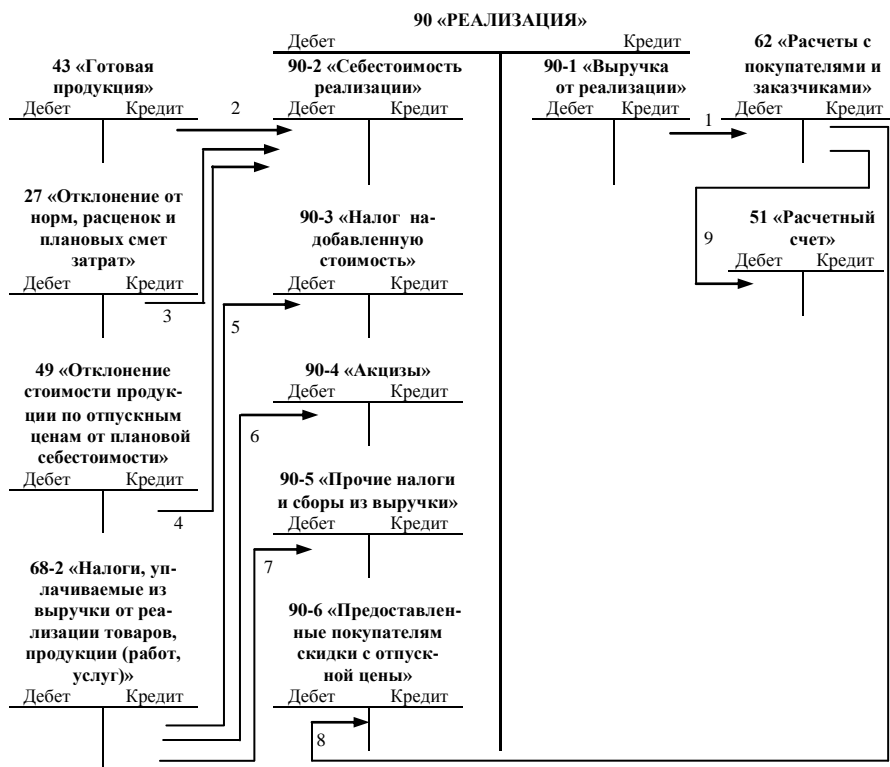
Показатели	Вид продукции		Всего (гр. 2 + гр. 3 таблицы 15)
	Холодиль- ник «Стюжа»	Морозиль- ник «Ледостав»	
1	2	3	4
1. Разность между стоимостью остатков готовой продукции на начало отчетного периода по отпускным ценам и ее плановой себестоимостью до переоценки	24752	52652	77404
2. Стоимость остатков готовой продукции на начало отчетного периода:			
2.1. В ценах поступления на склад	89667	216996	306663
2.2. После переоценки	94464	189449	283913
2.3. Результат переоценки (стр. 2.2 – стр. 2.1 таблицы 15)	4797	– 27547	– 22750
3. Возобновление инфляционных потерь собственных оборотных средств за счет:			
3.1. Суммы дооценки запасов готовой продукции	1767	–	1767
3.2. Уменьшения разности между стоимостью остатков оцененной готовой продукции на начало отчетного периода по отпускным ценам и ее плановой себестоимостью	–	4368	4368
4. Корректировка разности между стоимостью остатков готовой продукции на начало отчетного периода по отпускным ценам и плановой себестоимостью:			
4.1. Увеличение	3030	–	3030
4.2. Уменьшение	–	27547	27547
5. Разность между стоимостью остатков готовой продукции на начало отчетного периода по отпускным ценам и ее плановой себестоимостью после переоценки (стр. 1 – стр. 3.2 + стр. 4.1 – стр. 4.2 таблицы 15)	27782	20737	48519



Рисунок 7 – **Корреспонденция счетов по операциям корректировки разности между стоимостью остатков готовой продукции на начало отчетного периода по отпускным ценам и их плановой себестоимостью в связи с переоценкой и возобновлением инфляционных потерь собственных оборотных средств, тыс. р.:**

1. Отражена разность между стоимостью готовой продукции по отпускным ценам предприятия и плановой себестоимостью.
2. Возобновляются инфляционные потери оборотных средств:
  - 2.1. При дооценке готовой продукции.
  - 2.2. При уценке готовой продукции.
3. Отражен потенциальный доход от дооценки готовой продукции.
4. Списывается стоимость уценки остатков готовой продукции в связи с доведением до цен возможной реализации.

Поскольку предлагаемая методика предусматривает текущий учет готовой продукции по отпускным ценам предприятия, записи в течение отчетного периода по дебету субсчета 90-2 «Себестоимость реализации» и кредиту счета 43 «Готовая продукция» также должны осуществляться по указанным ценам. В связи с этим после окончания отчетного периода необходимо составить соответствующие расчеты и списать суммы отклонений от фактической себестоимости, учтенные ранее на счетах 27 «Отклонение от норм, расценок и плановых смет затрат» и 49 «Отклонение стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости». В результате фактическая себестоимость реализованной продукции для исчисления финансового результата будет определена на счете 90 «Реализация» с помощью проводок, представленных на рисунке 8.



**Рисунок 8 – Вариант учета реализации продукции на основе использования операционно-оценочных и контрольно-плановых счетов:**

1. Отгружена задолженность покупателей за реализованную им продукцию по отпускным ценам с учетом налога на добавленную стоимость.
2. Списана реализованная покупателям готовая продукция по отпускным ценам без налога на добавленную стоимость.
3. Списаны отклонения от норм, расценок и плановых смет затрат, относящиеся к реализованной продукции.
4. Списаны отклонения стоимости продукции по отпускным ценам от плановой себестоимости, относящиеся к реализованным изделиям, выполненным работам и оказанным услугам.
5. Отражается задолженность по налогу на добавленную стоимость, начисленная на объем реализованной продукции.
6. Отражается задолженность по акцизам, начисленная на объем реализованной продукции.
7. Отражается задолженность по прочим налогам и сборам, уплачиваемым из выручки.
8. Уменьшается задолженность покупателей за отгруженную продукцию на сумму предоставленных скидок с отпускной цены.
9. Поступили на расчетный счет деньги для оплаты отгруженной продукции.

В современных условиях хозяйствования с целью стимулирования реализации продукции и ускорения оплаты отгруженной продукции поставщики могут предоставлять покупателям скидки с отпускной цены. Такие скидки уменьшают объем выручки организации и, следовательно, ее финансовый результат. Однако увеличение объема реализации продукции и оборачиваемости оборотных средств позволяет организации компенсировать эти потери и получить определенный доход в будущем. С целью осуществления необходимого контроля за правомерностью предоставления указанных скидок необходим учет, обеспечивающий получение прозрачной информации об их получателях и величинах. Поскольку предоставленные скидки уменьшают объем выручки от реализации продукции, для их учета целесообразно дополнить счет 90 «Реализация» отдельным субсчетом 90-6 «Предоставленные покупателям скидки с отпускной цены».

По дебету данного субсчета в течение года будут отражаться предоставленные скидки с детализацией в аналитическом учете причин их предоставления и получателей. Указанный субсчет закрывается в конце года, как и прочие субсчета данного синтетического счета, в результате реформационных записей.

### **3. УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

#### **3.1. Концептуальные основы внедрения систем «стандарт-кост» и «директ-костинг» в автотранспортных организациях**

В экономике страны происходит сложный период становления рыночных отношений. В этой связи перед каждым хозяйствующим субъектом встает ряд задач, решение которых требует, прежде всего, правильной ориентации в происходящих процессах.

Характерной чертой современного этапа развития экономики являются глубокие преобразования в сфере производства, которые оказывают решающее воздействие на систему управления. Поэтому совершенств-

вание структуры управления, поиск его оптимальных форм являются одними из главных задач развития отечественных организаций на этапе перехода к рыночной экономике. В результате этого большое значение приобретает уточнение роли всех функций управления в новых условиях деятельности организаций. Особое внимание следует обратить на функцию учета как основного средства накопления и систематизации информации, необходимой для регулирования производственного процесса.

Учет затрат на производство – главный участок учета в организации, а в условиях, когда актуальной задачей отечественной экономики является ресурсосбережение, – это важнейший инструмент управления организацией. Экономия ресурсов, снижение затрат на производство оказывают значительное влияние на повышение конкурентоспособности и рентабельности перевозок.

Существующая система организации учета затрат в автотранспортных организациях не способствует принятию оптимальных управленческих решений по устранению негативного влияния факторов. Данные бухгалтерского учета на отчетную давно минувшую дату не вписываются в сферу оперативного управления, для которой должна формироваться информация по принципу «в нужное время, для конкретных целей, для конкретных пользователей». Поэтому информационный продукт сложившейся системы бухгалтерского учета и анализа не представляет большой ценности для реального управления организацией.

В современных условиях хозяйствования эффективное управление производственными затратами и себестоимостью транспортных услуг требует повышения оперативности получения учетно-аналитической информации, так как от своевременного принятия управленческих воздействий зависят конечные результаты работы организации. В большей степени это может быть достигнуто на основе совместного применения способов учета затрат по системам «стандарт-кост», «директ-костинг» и центрам ответственности, механизм которых обеспечивает своевременное выявление отклонений от нормативов, их причин и виновников, исчисляет предельные уровни затрат и финансовых результатов.

Несомненно, дальнейшее совершенствование учета и контроля затрат связано с их нормированием. Поэтому в настоящее время для предприятий все более актуальной становится задача не столько точного и полного калькулирования себестоимости, сколько предотвращения неоправданных затрат, которых можно было бы избежать. Ее решение будет осуществляться благодаря предварительному контролю за затратами, своевременному выявлению и устранению отклонений от нормативов, а именно – внедрению в практику автотранспортных предприятий потребительской кооперации системы «стандарт-кост». Особенностью данной системы является учет нормативных (стандартных) затрат и отдельно – возникших отклонений фактических затрат от нормативных на синтетических и аналитических счетах. Информация об имеющихся отклонениях будет использоваться руководством для принятия оперативных управленческих решений. Так как эти сведения формируются по принципу отклонений, то это позволяет пользоваться не всей информацией о ходе транспортного процесса, а только той, которая характеризует отклонения от нормативов и на основе которой должны приниматься управленческие решения. Тем самым будет обеспечиваться быстрота оценок и принятия решений, их действенность.

Одним из вариантов учета затрат системы управленческого учета, применяемой в зарубежных компаниях, понимается подход, когда по объектам учета планируется и учитывается неполная, ограниченная себестоимость, т. е. применяется система «директ-костинг». Сущность данной системы состоит в разделении себестоимости на затраты, являющиеся постоянными, и на затраты, которые изменяются пропорционально изменению объема выполненных работ. Себестоимость продукции (работ, услуг) при использовании системы «директ-костинг» планируется и учитывается в части одних лишь переменных затрат, а постоянные ежемесячно списываются в уменьшение прибыли. Ограничение себестоимости лишь переменными затратами позволяет упростить планирование, нормирование, учет и контроль. Общеизвестно, что чем больше контролируемых объектов, тем меньше им внимания и тем слабее становится контроль.

Следует также отметить, что при внедрении в практику работы автотранспортных предприятий данной системы отпадает необходимость в распределении накладных расходов, где наблюдаются существенные различия. Так, в Методических рекомендациях по планированию, учету и калькулированию себестоимости перевозок (работ, услуг) на автотранспортных предприятиях Республики Беларусь, утвержденных приказом Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 13 июня 1997 г. № 135-Ц, определено, что распределение может производиться пропорционально заработной плате водителей с начислениями, автомобиле-дням пребывания в хозяйстве, числу отработанных автомобиле-дней (часов), стоимости подвижного состава и т. д. [46]. Различия в методах распределения накладных расходов не позволяют получить объективные и сопоставимые данные о затратах на автоперевозки по отдельным автохозяйствам. Многие из применяемых баз распределения зачастую не отражают действительной зависимости между величиной накладных расходов и базой распределения. Отсутствие единой методики во многих случаях искажает действительный уровень затрат, приходящихся на отдельный объект калькуляции.

Поэтому считаем, что в современных условиях хозяйствования центр тяжести в калькуляционной работе постепенно должен переноситься с трудоемких расчетов по распределению накладных затрат и определению точной фактической себестоимости на прогнозные расчеты себестоимости, составление обоснованных нормативных калькуляций, организацию контроля за их соблюдением в процессе производства. Кроме того, любое распределение является условным, и так как нет совершенной базы, то исчисление себестоимости отдельных видов перевозок не может быть точным.

В связи с этим предлагаем внедрение в учетную практику автотранспортных предприятий потребительской кооперации совместное применение систем «директ-костинг» и «стандарт-кост». Их сочетание в еди-

ной системе производственного учета будет представлять собой эффективный инструмент управления себестоимостью и принятия управленческих решений. Особенность систем «директ-костинг» и «стандарт-кост», помимо разделения затрат на переменные и постоянные, заключается в нормировании каждого вида затрат. Переменные и постоянные затраты планируются и учитываются отдельно, а главное – такое деление позволяет осуществлять более действенный контроль за постоянными затратами. Кроме этого, совместное применение систем даст возможность получать дополнительную информацию, необходимую для принятия оперативных решений по управлению предприятием. В первую очередь, это касается возможности проводить эффективную политику ценообразования.

Использование системы «директ-костинг» позволит калькулировать усеченную себестоимость, определять маржинальную прибыль предприятия, что, в свою очередь, дает возможность более комплексно исследовать влияние факторов на величину затрат и прибыли и более точно прогнозировать их уровень. Кроме того, среди наиболее важных аналитических возможностей системы «директ-костинг» можно выделить такие, как определение нижней границы тарифов (соответствует переменным затратам), точки безубыточности и запаса прочности, необходимого объема выполненных работ для получения заданной прибыли, критического уровня постоянных затрат при заданном уровне маржинальной прибыли и др.

В настоящее время для учета отклонений в стоимости материальных ценностей отечественным планом счетов предназначен счет 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей», на котором отражаются только возникшие отклонения от цен. Отклонения от норм расхода не учитываются на отдельном счете. Поэтому проведенное исследование с целью обеспечения учета отклонений и стандартов (нормативов) затрат по местам их возникновения и центрам ответственности, а также повышения действенности контроля позволило обосновать целесообразность открытия двух субсчетов второго порядка «Нормативные (стандартные) затраты» и «Отклонения от нормативных (стандартных) затрат» к субсчетам по учету затрат 20.3 «Эксплуатация транспорта и средств связи», 26.2 «Накладные расходы». При системе «стандарт-кост» переменные затраты будут относиться на соответствующие счета по нормам и отклонениям от норм, а постоянные – собираться на счете общехозяйственных расходов также по нормам и отклонениям от них. Собранный, таким образом, на счетах информация об отклонениях позволит непосредственно выявить причины их возникновения по переменным и постоянным затратам и проводить анализ отклонений.

При системе «директ-костинг» учет и планирование себестоимости ведется по видам перевозок в части переменных затрат. В дебете счетов по учету прямых затрат предполагается накапливать и обобщать информацию в течение отчетного периода и, таким образом, формировать усеченную себестоимость перевозок. Субсчет 20.3 «Эксплуатация транспорта и средств связи» (субсчета второго порядка «Нормативные (стандартные) затраты» и «Отклонения от нормативных (стандартных) затрат») следует дебетовать на суммы переменных (прямых) затрат, к которым относят стоимость горюче-смазочных материалов, заработную плату водителей, отчисления на социальные нужды от указанной заработной платы, затраты по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, износу и ремонту автошин, экологический налог в пределах установленных лимитов и другие расходы, которые можно отнести на отдельные виды перевозок.

Рассмотрим процесс формирования переменной себестоимости и финансовых результатов (таблицы 16).

Таблица 16 – Рекомендуемая корреспонденция счетов при совместном использовании систем «директ-костинг» и «стандарт-кост» в автотранспортных организациях

Содержание хозяйственных операций	Дебет	Кредит	Сумма
Списаны горюче-смазочные материалы	20.3.1	10	Н
	20.3.2	10	О
Списана разница между учетной стоимостью и ценой поставщика на израсходованные горюче-смазочные материалы	20.3.2	16	О
Начислена заработная плата водителям	20.3.1	70	Н
	20.3.2	70	О
Произведены отчисления от заработной платы	20.3.1	69, 76	Н
	20.3.2	69, 76	О
Списаны работы по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей	20.3.1	23.3.1	Н
Списаны материалы	26.2.1	10	Н
	26.2.2	10	О
Начислена заработная плата административно-управленческому и обслуживающему персоналу	26.2.1	70	Н
	26.2.2	70	О
Произведены отчисления от заработной платы	26.2.1	69, 76	Н
	26.2.2	69, 76	О
Начислено за услуги сторонним организациям	26.2.1	60	Н
	26.2.2	60	О
Отражена сумма НДС	18	60	
Списана усеченная себестоимость выполненных работ	90.2	20.3.1	Н
	90.7	20.3.2	О
Списаны затраты по обслуживанию и управлению	90.2	26.2.1	Н
	90.7	26.2.1	О
Выполнены транспортные работы заказчиком	62	90.1	Ф
Начислены налоги из выручки от реализации	90.3	68	Ф
Определен финансовый результат от выполнения работ	99	90.9	П
	90.9	99	У

*Примечание.* В таблице применяются следующие условные обозначения: Н – нормативные затраты; О – отклонения от нормативных затрат; П – прибыль от реализации работ; У – убыток от реализации работ; Ф – фактическая сумма; 20.3.1 – нормативные прямые затраты; 20.3.2 – отклонение от нормативных прямых затрат; 26.2.1 – нормативные затраты по управлению транспортным процессом; 26.2.2 – отклонение от нормативных затрат по управлению транспортным процессом.



Собранная, таким образом, информация по субсчету 20.3 «Эксплуатация транспорта и средств связи» будет формировать усеченную нормативную себестоимость и отклонения от нее. Деление затрат на переменные и постоянные является необходимой предпосылкой для определения критических и предельных величин, необходимых для управления предприятием в современных условиях.

Далее по счету 90 «Реализация» необходимо произвести соизмерение сформированной усеченной себестоимости с выручкой от оказания услуг. В итоге на счете 90 «Реализация» путем сравнения оборотов выявляется разница, которая представляет собой маржинальную прибыль. После списания постоянных затрат по дебету этого счета будет сформирована полная себестоимость услуг, а разница оборотов по дебету и кредиту отразит результат от оказания услуг.

Совместное использование в учете систем «директ-костинг» и «стандарт-кост» позволит калькулировать усеченную и полную себестоимость услуг, определять маржинальную прибыль, что расширит аналитические и контрольные функции производственного учета. Кроме того, это даст возможность осуществлять оперативный анализ уровня затрат, при этом анализ усеченной себестоимости будет контролировать систему затрат с точки зрения рыночной реализации услуг, а анализ отклонений необходим для выявления недочетов в ходе транспортного процесса. Внедрение предложенной системы производственного учета на автотранспортных предприятиях позволит добиться соединения в учетном процессе информационных запросов как внешних, так и внутренних пользователей, что послужит основой для существенного роста эффективности работы предприятия в целом.

Таким образом, есть все основания считать, что совместное внедрение этих систем учета в автотранспортных организациях станет надежным инструментом управления себестоимостью и основой для существенного повышения эффективности их деятельности.

Современные темпы развития экономики ставят отечественные предприятия в новые жесткие условия, влияние которых сказывается на всех направлениях их деятельности. Рост дефицита сырьевых ресурсов, ужесточение конкуренции, глобализация бизнеса и многие другие причины создают необходимость совершенствования оперативного управления своей деятельностью для каждого хозяйствующего субъекта на всех уровнях.

Обеспечивая выживаемость любого предприятия в современных условиях хозяйствования, управленческому персоналу необходимо уметь реально оценивать финансовое состояние как своего предприятия, так и его конкурентов. В рыночной экономике целевой функцией любого субъекта хозяйствования является максимизация прибыли, поэтому особое значение приобретает учет затрат на производство как основной фактор ее увеличения. Для успешного функционирования каждое предприятие должно стремиться к повышению эффективности своей деятельности на основе рационального использования ресурсного потенциала, что невозможно без конкретизации ответственности за их расходованием. Эффективное управление ресурсами возможно при наличии информации о затратах, зависимых от конкретных лиц. В связи с чем в настоящее время определенный интерес представляют группировка и учет затрат по центрам ответственности. Выделение центров ответственности и организация учета по их видам позволит децентрализовать управление затратами, наблюдать за их формированием на всех уровнях управления, использовать специфические методы контроля затрат с учетом особенностей деятельности каждого подразделения, выявить виновников непроизводительных затрат и, в конечном итоге, существенно повысить экономическую эффективность хозяйствования.

Основой организации учета затрат по центрам ответственности являются закрепление расходов за руководителями различных уровней и систематический контроль за соблюдением норм и смет по каждому ответственному лицу. Поэтому первой проблемой организации учета затрат по центрам ответственности является выделение этих центров для закрепления ответственности. При этом следует учесть, что каждый центр затрат должен быть отдельной сферой ответственности, возглавляемой ответственным лицом (заведующий мастерской, начальник отдела), которое должно оказать помощь руководству предприятия в планировании и контроле затрат. Таким образом, для образования и функционирования центров ответственности в автотранспортных организациях следует выделить следующие моменты:

- формирование центров ответственности;
- распределение полномочий и ответственности;
- составление сметы для каждого центра ответственности;
- регулярное составление отчетности об исполнении сметы;
- анализ причин отклонений от сметы затрат и оценка деятельности центра ответственности.

На автотранспортных предприятиях потребительской кооперации центры возникновения затрат целесообразно обособить в учете таким образом, чтобы обеспечить необходимый минимум информации для проведения сравнительного анализа затрат и осуществления режима экономии в отдельных структурных подразделениях. Используя критерий экономичности, можно определить для любой сферы хозяйственной деятельности оптимальное число центров возникновения затрат. При расчетах следует учитывать две взаимообусловленные тенденции, определяющие показатели экономичности учетной информации о затратах:

- чем менее детализированы центры возникновения затрат, тем меньше эффект, который может получить руководство предприятия при принятии решений по формированию затрат и снижению себестоимости перевозок;

- чем более детальной и близкой к организационно-производственной структуре является система планирования, нормирования и учета затрат по центрам, тем более высокими становятся расходы на ведение такого учета и составление отчетности.

Первая тенденция проявляется в том, что, чем меньше число центров ответственности по управлению затратами приближено к организационно-производственной структуре, тем меньше расходы организации на ведение учета затрат. При этом минимальное число центров ответственности не должно быть менее двух, так как в противном случае задача локализации затрат по центрам их возникновения не представляется возможной. Вторая тенденция проявляется в том, что количество центров ответственности по управлению затратами должно быть достаточным для получения пользователями информации, объем которой позволяет принять более эффективные решения для повышения конечных результатов работы.

На автотранспортных предприятиях каждый центр возникновения затрат связан либо с осуществлением перевозок, либо с обслуживанием, организацией и управлением перевозками. Поэтому целесообразно положить в основу организации учета затрат по центрам ответственности отдельные процессы производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий: транспортный процесс (автомобили), процессы снабжения (заправка, склад запчастей), обслуживания (мастерские, гаражи) и управления (отделы).

Ведущую роль в достижении конечных целей субъекта хозяйствования играют производственные центры ответственности, где непосредственно выполняют транспортные работы. Эти центры представляют собой совокупность центров ответственности различного уровня, обобщающих затраты основного и обслуживающего производств. Производственные центры ответственности планируют, учитывают и контролируют затраты по выполнению транспортных работ, объем деятельности, качество выполненных работ.

Центр ответственности снабжения контролирует затраты на приобретение и заготовление материальных ценностей, величину материальных запасов, эффективную работу складского хозяйства, качество материальных ресурсов. Центр управления планирует, учитывает и контролирует затраты по функционированию отделов.

В свою очередь, каждый тип центров может быть представлен отдельными мелкими центрами. Степень детализации центров ответственности различна на разных предприятиях, их размер зависит от целей и задач, поставленных руководителем для контроля затрат. При этом чем больше размер центра ответственности, тем выше уровень управления руководителя, и наоборот.

Определение центров и распределение ответственности следует начинать с низшего уровня управления затратами – отдельных исполнителей, затем определять центры более высоких уровней. При этом центры ответственности по управлению затратами последующих уровней могут нести ответственность и за затраты центров предшествующих уровней.

При организации учета затрат по центрам ответственности серьезное внимание необходимо уделить четкому определению перечня статей затрат для каждого центра. Для этих целей необходимо руководствоваться правилом Дж. А. Хиггинса, который утверждал, что каждую структурную единицу обременяют только те затраты и доходы, за которые она может ответить и которые она может контролировать. При отнесении затрат к контролируемым и неконтролируемым необходимо учитывать уровень управления. Сущность этого фактора заключается в том, что одни и те же затраты могут быть неконтролируемыми на одном уровне и контролируемыми – на другом. В экономической литературе рассматриваются два подхода к выбору состава затрат, учитываемых по центрам ответственности:

- Комплекс прямых и косвенных затрат, связанных с работой данного подразделения, службы, безотносительно к видам оказываемых услуг.

- Ограничение косвенными затратами, возникающими в данном подразделении, которые носят общий характер для всех видов услуг и не могут быть отнесены на отдельный вид прямым путем. Прямые затраты учитывают по видам услуг без их обобщения по центрам ответственности.

Выбор того или иного варианта должен диктоваться целями управления, и с этих позиций предпочтительным является первый. В этом случае контролем охватывают все используемые производственные ресурсы в данном центре ответственности, что усиливает степень влияния учета на процесс формирования затрат.

Основа функционирования центров ответственности – сопоставление фактических затрат с затратами по смете. В связи с этим следующим этапом организации учета затрат по центрам ответственности является составление сметы затрат. При этом во внимание следует принимать только те затраты, которые непосредственно контролируются соответствующим центром. Особенно важно применять гибкие сметы, позволяющие пересчитывать ожидаемые затраты на фактический объем деятельности.

Важным элементом в системе управления затратами по центрам ответственности является внутренняя взаимосвязанная отчетность, которая будет составляться руководителями структурных подразделений различных уровней управления автотранспортного предприятия с целью информационного обеспечения руководства для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений. В отчете об исполнении сметы отражаются статьи контролируемых затрат, фактические затраты и затраты по смете, а также отклонение фактических затрат от сметных. При составлении отчетов необходимо руководствоваться следующими принципами:

- детальность по составлению отчетов уменьшается по мере увеличения уровня управления руководителя, которому они предоставляются;

- отчеты вышестоящих руководителей не являются результатом суммирования отчетов нижестоящих, т. е. добавляются затраты конкретного центра ответственности;

- отчеты должны содержать информацию об отклонениях, позволяющую реализовать на практике принцип управления по отклонениям.

Управление по отклонениям будет способствовать, во-первых, оперативному выявлению резервов роста прибыли или причин возникновения убытков по каждому подразделению, во-вторых, установлению ответственности за возникшие неблагоприятные отклонения. В целом же состав показателей внутренней отчетности и содержание ее форм должны быть достаточно гибкими и изменяться по мере необходимости получения информации для нужд управления.

Заключительным организационным моментом является анализ отклонений по статьям затрат по центрам ответственности с последующим выявлением их факторов и причин. Основными отклонениями являются отклонение в затратах за счет цен (влияние внешних факторов) и отклонение в затратах за счет количества потребленных ресурсов (влияние внутренних факторов). При этом последнее из них является основой для осуществления мероприятий по оптимизации затрат на перевозки.

Следовательно, организация управления затратами по центрам ответственности необходима для того, чтобы создать условия, при которых производственные подразделения и функциональные службы предприятия несли бы ответственность за результаты своей деятельности, прежде всего за выполнение заданий по снижению себестоимости по статьям затрат, что, в свою очередь, будет влиять на укрепление финансового состояния предприятий.

### **3.2. Методика анализа безубыточности в автотранспортных организациях на основе условного грузооборота и тарифов**

Анализ безубыточности является одним из наиболее простых и эффективных средств в управлении затратами, прибылью, планировании и прогнозировании объемов деятельности предприятия. Проведение данного анализа позволяет определить точку безубыточности и запас прочности, выявить оптимальное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой и объемами продаж, принять комплекс мер по эффективному управлению организацией. Методика анализа безубыточности базируется на категории суммы покрытия (маржинального дохода) и делении затрат на постоянные и переменные.

Деление затрат на содержание и эксплуатацию грузового автомобильного транспорта на постоянные и переменные и их анализ в экономической литературе предлагается осуществлять в основном по отношению к грузообороту. Так, Г. В. Савицкая отмечает, что в организациях автомобильного транспорта увеличение объема грузооборота снижает себестоимость услуг, так как в связи с этим возрастают не все затраты, а только переменная их часть. Постоянные затраты не изменяются при увеличении или уменьшении объема грузооборота. Переменные затраты зависят от динамики грузооборота и при его увеличении возрастают, и наоборот [58, с. 132]. Соответственно анализ проводится на основании зависимости затрат от общего объема грузооборота. Однако грузооборот не всегда является показателем, характеризующим объем выполненных работ, оказанных услуг (он может характеризовать физическую работу по перемещению соответствующего количества груза на определенное расстояние, а не ту транспортную работу, которую приобретает (оплачивает) заказчик и на которую установлен тариф). Это связано с тем, что оплата может производиться исходя из тарифов за транспортную работу, выраженную в различных показателях. Кроме того, данные тарифы могут иметь различные уровни суммы покрытия. При повременной системе оплаты грузооборот не учитывается и не может быть использован для анализа.

Некоторые экономисты считают, что для проведения анализа безубыточности необходимы ограничения по выпуску однородной продукции (работ, услуг). Поэтому анализ безубыточности в организациях автомобильного транспорта проводится по одному виду транспортных услуг, т. е. на основе показателя транспортной работы, занимающего наибольший удельный вес во всей транспортной работе [2, с. 130]. Так, Л. Г. Сивчик предлагает проводить анализ исходя из грузооборота, выраженного в тонно-километрах, и тарифа за тонно-километр, так как данный вид перевозок занимает более 90% в общем объеме грузооборота [2, с. 134]. Однако многие организации автомобильного транспорта перевозят не только грузы, но и пассажиров, работают по различным системам оплаты за транспортную деятельность (сдельной и повременной). Оплата происходит за транспортную работу, выраженную в различных показателях (тоннах, тонно-километрах, километрах, часах и т. д.). Причем такие перевозки могут занимать достаточно большой удельный вес в общем объеме транспортной работы и оказывать большое влияние на затраты и прибыль, что в значительной степени может исказить результаты анализа безубыточности, проведенного по данной методике.

Таким образом, можно сделать вывод, что проводить анализ исходя только из грузооборота, выраженного в тонно-километрах, и тарифа за тонно-километр в автотранспортных организациях, работающих по различным системам оплаты или применяющим разные тарифы за транспортную работу, выраженную в разных показателях, достаточно проблематично. В связи с этим необходимо разработать показатель, характеризующий объем деятельности в натуральном выражении и отражающий зависимость доходов и расходов организации автомобильного транспорта, оказывающей услуги по перевозке грузов и пассажиров, выраженные в разных показателях транспортной работы.

Так как все виды автотранспортных организаций занимаются перевозкой не только грузов, но и пассажиров, работают по различным системам оплаты за транспортную работу, выраженную в различных показателях (тоннах, тонно-километрах, километрах, часах и др.), то возникает необходимость определения их общей суммарной транспортной работы.

В связи с этим нами предлагается ввести показатель условного грузооборота, который бы интегрировал объем транспортной работы по каждому виду оказываемых транспортных услуг, выраженных в различных показателях транспортной работы (по которым установлены тарифы и ведутся расчеты за оказанные услуги).

*Условный грузооборот* (в условных тонно-километрах) – это сводный показатель транспортной работы, характеризующий объем оказанных транспортных услуг по перевозке грузов и пассажиров, выполненных (оказанных) в различных показателях транспортной работы (тонно-километрах, километрах, тоннах и т. д.) за соответствующие тарифы и пересчитанных в условные тонно-километры посредством коэффициентов пересчета [70, с. 47].

Так как в исследуемых организациях выполняется транспортная работа, выраженная в тонно-километрах и километрах, то методику расчета условного грузооборота рассмотрим на примере именно этих показателей. Условный грузооборот ( $ГО_{усл}$ ) в данном случае будет рассчитываться следующим образом:

$$ГО_{усл} = P_{ткм} + K_1 \cdot P_{км},$$

$$K_1 = \frac{b_{км}}{b_{ткм}},$$

где  $P_{ткм}$  – транспортная работа, выполненная в тонно-километрах по соответствующему тарифу;

$K_1$  – коэффициент перевода транспортной работы, выполненной в километрах, в транспортную работу, выполненную в тонно-километрах;

$P_{км}$  – транспортная работа, выполненная в километрах по соответствующему тарифу;

$b_{км}$  – сокращенная (усеченная) себестоимость одного километра оплачиваемого пробега;

$b_{ткм}$  – сокращенная (усеченная) себестоимость одного оплачиваемого тонно-километра.

В коэффициент перевода транспортной работы, выполненной в километрах, могут быть включены все показатели транспортной работы (исходя из видов оказываемых транспортных услуг и действующей в конкретной организации системы оплаты за транспортную работу, выраженную в соответствующих показателях), что делает этот показатель универсальным. Например, если организация осуществляла бы перевозку и пассажиров, то в расчет условного грузооборота дополнительно был бы включен показатель пассажирооборота,

а формула расчета условного грузооборота ( $ГО_{усл}$ ) приняла бы следующий вид:

$$ГО_{усл} = P_{ткм} + K_1 \cdot P_{км} + K_2 \cdot P_{пкм},$$

$$K_2 = \frac{b_{пкм}}{b_{ткм}},$$

где  $P_{пкм}$  – транспортная работа по перевозке пассажиров, выполненная в пассажиро-километрах по соответствующему тарифу;

$K_2$  – коэффициент перевода транспортной работы, выполненной в пассажиро-километрах, в транспортную работу, выполненную в тонно-километрах;

$b_{пкм}$  – сокращенная (усеченная) себестоимость одного пассажиро-километра.

В качестве коэффициента перевода транспортной работы, выполненной в километрах (пассажиро-километрах и других показателях транспортной работы), в транспортную работу, выполненную в тонно-километрах, предлагается использовать отношение сокращенной (усеченной) себестоимости одного километра оплачиваемого пробега (пассажиро-километра, другого показателя транспортной работы) к сокращенной (усеченной) себестоимости одного оплачиваемого тонно-километра. Это позволит увеличить релевантность данных об общем объеме транспортной работы для целей контроллинга, сохранив их сопоставимость, так как переменные расходы на единицу продукции (работ, услуг) – величина постоянная и не зависит от объема деятельности.

Показатель условного грузооборота может быть использован в анализе безубыточности автотранспортных организаций, оказывающих услуги по перевозке как грузов, так и пассажиров или применяющих разные тарифы за транспортную работу, выраженную в разных показателях.

Для анализа безубыточности применяется математическая формула расчета прибыли ( $\Pi$ ), которая имеет следующий вид:

$$\Pi = T \cdot x - (a + b \cdot x),$$

где  $x$  – количество выполненных тонно-километров;

$T$  – тариф (цена) за один тонно-километр;

$b$  – переменные издержки на единицу продукции;

$a$  – совокупные постоянные издержки [58, с. 204].

Если в автотранспортной организации транспортная работа выполняется в разных показателях (в рассматриваемом нами случае – это тонно-километр и километр) и используются соответствующие тарифы, формулу расчета прибыли для анализа безубыточности можно представить в следующем виде:

$$\Pi = T_{ткм} \cdot P_{ткм} + T_{км} \cdot P_{км} - (a + b_{ткм} \cdot P_{ткм} + b_{км} \cdot P_{км}),$$

где  $T_{ткм}$  – тариф за один тонно-километр транспортной работы;  
 $T_{км}$  – тариф за один километр транспортной работы.

Преобразуем данную формулу с целью включения в нее показателя условного грузооборота. Для упрощения преобразований и увеличения наглядности трансформацию произведем поэтапно. Сначала произведем преобразования над первой ее частью, отражающей выручку. Выручка от реализации транспортных услуг ( $B$ ) рассчитывается по формуле

$$B = T_{ткм} \cdot P_{ткм} + T_{км} \cdot P_{км} = \frac{GO_{усл} \cdot T_{ткм} \cdot P_{ткм}}{GO_{усл}} + \frac{GO_{усл} \cdot T_{км} \cdot P_{км}}{GO_{усл}}.$$

Разделив и умножив показатели в формуле выручки на показатель условного грузооборота, вынесем за скобки общий множитель. Таким образом, в результате преобразований исчисление выручки от реализации транспортных услуг может быть осуществлено следующим образом:

$$B = GO_{усл} \cdot \left( \frac{T_{ткм} \cdot K_{р\ ткм} + T_{км} \cdot P_{км}}{GO_{усл}} \right),$$

$$K_{р\ ткм} = \frac{P_{ткм}}{GO_{усл}},$$

где  $K_{р\ ткм}$  – удельный вес транспортной работы, выполненной в тонно-километрах, в условном грузообороте.

Из формулы для расчета условного грузооборота следует, что транспортная работа, выполненная в километрах по соответствующему тарифу ( $P_{км}$ ), может быть представлена в следующем виде:

$$P_{км} = \frac{GO_{усл} - P_{ткм}}{K_1}.$$

Полученную формулу для определения транспортной работы, выполненной в километрах, подставим в формулу для расчета выручки от реализации транспортных услуг:

$$B = GO_{усл} \cdot \left[ \frac{T_{ткм} \cdot K_{р\ ткм} + T_{км} \cdot (GO_{усл} - P_{ткм})}{GO_{усл} \cdot K_1} \right].$$

Выражение  $\frac{GO_{усл} - P_{ткм}}{GO_{усл}}$  представляет собой удельный вес транспортной работы, выполненной в километрах и пересчитанной в транспортную работу, выполненную в тонно-километрах, в условном грузообороте ( $K_{р\ км\ усл}$ ), рассчитываемый по формуле

$$K_{р\ км\ усл} = \frac{GO_{усл} - P_{ткм}}{GO_{усл}} = \frac{P_{км\ усл}}{GO_{усл}}.$$

Тогда формула для определения выручки от реализации транспортных услуг будет представлена следующим образом:

$$B = GO_{усл} \cdot \left( \frac{T_{км} \cdot K_{р\ км\ усл}}{K_1} + T_{ткм} \cdot K_{р\ ткм} \right).$$

Выражение  $\frac{T_{км} \cdot K_{р\ км\ усл}}{K_1} + T_{ткм} \cdot K_{р\ ткм}$  характеризует средний тариф за один условный тонно-километр при сложившейся структуре транспортных услуг.

Далее произведем преобразования второй части формулы для анализа безубыточности, выражающей затраты. Затраты ( $Z$ ) рассчитываются по следующей формуле:

$$Z = a + b_{км} \cdot P_{км} + b_{ткм} \cdot P_{ткм}.$$

После деления и умножения данной формулы на сокращенную себестоимость одного оплачиваемого тонно-километра ( $b_{ткм}$ ) и вынесения за скобки общего множителя получим формулу расчета затрат, где

$$\frac{b_{км}}{b_{ткм}} = K_1;$$

$$З = a + \frac{b_{ткм} \cdot b_{км} \cdot P_{км}}{b_{ткм}} + b_{ткм} \cdot P_{ткм},$$

$$З = a + b_{ткм} \cdot P_{км} \cdot K_1 + b_{ткм} \cdot P_{ткм},$$

$$З = a + b_{ткм} \cdot (P_{км} \cdot K_1 + P_{ткм}).$$

Так как выражение  $P_{км} \cdot K_1 + P_{ткм}$  представляет собой расчет условного грузооборота, то затраты будут определяться по следующей формуле:

$$З = a + b_{ткм} \cdot ГО_{усл.}$$

В результате математическая модель для анализа безубыточности будет иметь следующий вид:

$$\Pi = ГО_{усл.} \cdot \left( \frac{T_{км} \cdot K_{р км усл}}{K_1} + T_{ткм} \cdot K_{р ткм} \right) - (a + b_{ткм} \cdot ГО_{усл.}).$$

В данную формулу включаются все показатели транспортной работы (исходя из видов оказываемых конкретной организацией транспортных услуг) и тарифы (исходя из действующей в организации системы оплаты за транспортную работу, выраженную в соответствующих показателях), применяемые в транспортной организации. Так, например, если организация оказывает услуги по перевозке грузов и пассажиров по тарифам за один тонно-километр и один пассажиро-километр, то математическая модель для анализа безубыточности будет представлена следующим образом:

$$\Pi = ГО_{усл.} \cdot \left( \frac{T_{пкм} \cdot K_{р пкм усл}}{K_2} + T_{ткм} \cdot K_{р ткм} \right) - (a + b_{ткм} \cdot ГО_{усл.}),$$

где  $K_{р пкм усл}$  – удельный вес пассажирооборота, пересчитанного в транспортную работу, выраженную в тонно-километрах, в условном грузообороте.

Проведем анализ безубыточности по основным его направлениям, используя разработанную нами модель для данного анализа и показатель условного грузооборота.

### Пример 1

На основании данных таблицы 17 о деятельности унитарного транспортного предприятия «Автомобильный парк № 1» необходимо определить следующие показатели:

- Порог рентабельности при сложившейся структуре перевозок и действующих тарифах.
- Необходимый объем реализации для достижения планируемой прибыли в размере 1000 тыс. р.
- Прибыль в связи с изменением в структуре продаж (предполагается увеличение в условном грузообороте доли транспортной работы, выполняемой в километрах, до 50%).
- Прибыль в связи с увеличением объема перевозок за счет снижения тарифа (предполагается, что снижение тарифа за 1 т·км до 350 р. вызовет увеличение за счет данного вида перевозок общего объема перевозок до 550000 усл. т·км).
- Тарифы для обеспечения безубыточной работы.

Таблица 17 – Исходные данные для проведения анализа соотношения «затраты – объем производства – прибыль» по унитарному транспортному предприятию «Автомобильный парк № 1» за январь 2007 г.

Показатели	Транспортная работа		Всего
	выполненная в тонно-километрах	выполненная в километрах	
1. Количество, т·км (км)	255200	80000	–
2. Тариф, тыс. р.	0,4	1,2	–
3. Выручка от реализации, тыс. р.	102080	96000	198080
4. Переменные затраты, тыс. р.	76560	60000	136560
5. Переменные затраты на единицу транспортной работы, тыс. р.	0,3	0,75	–
6. Сумма покрытия, тыс. р.	25520	36000	61520
7. Сумма покрытия на единицу транспортной работы, тыс. р.	0,1	0,45	–
8. Постоянные затраты, тыс. р.	×	×	70080
9. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. р.	×	×	–8560
10. Грузооборот, т·км	255200	176000	431200
11. Коэффициент пересчета транспортной работы в условный грузооборот	1	2,5	–
12. Условный грузооборот, усл. т·км (стр. 10 · стр. 11 таблицы 17)	255200	200000	455200
13. Удельный вес в условном грузообороте, %	56,1	43,9	100
14. Сумма покрытия на единицу транспортной работы, выраженной в условном грузообороте, тыс. р. (стр. 6 : стр. 12 таблицы 17)	0,1	0,18	0,135
15. Тариф за один условный тонно-километр, тыс. р. (стр. 3 : стр. 12 таблицы 17)	0,4	0,48	0,435

Рассчитываются следующие показатели:

1. Порог рентабельности (объем оказываемых услуг, при котором прибыль равна 0):

$$0 = GO_{\text{усл}} \cdot 0,435 - (70080 + 0,3 \cdot GO_{\text{усл}}),$$
$$GO_{\text{усл}} = 519111 \text{ усл. т}\cdot\text{км.}$$

Таким образом, для достижения безубыточной работы унитарное транспортное предприятие «Автомобильный парк № 1» должно выполнить объем транспортной работы, равный 519111 усл. т·км, или 291221 т·км ( $519111 \cdot 0,561$ ) и 91156 км ( $519111 \cdot 0,439 : 2,5$ ).

2. Необходимый объем реализации для достижения планируемой прибыли в размере 1000 тыс. р.:

$$1000 = GO_{\text{усл}} \cdot 0,435 - (70080 + 0,3 \cdot GO_{\text{усл}}),$$
$$GO_{\text{усл}} = 526519 \text{ усл. т}\cdot\text{км.}$$

Так, для достижения прибыли в размере 1000 тыс. р. унитарному транспортному предприятию «Автомобильный парк № 1» необходимо выполнить объем транспортной работы, равный 526519 усл. т·км, или 295377 т·км ( $526519 \cdot 0,561$ ) и 92457 км ( $526519 \cdot 0,439 : 2,5$ ).

3. Прибыль в связи с изменением в структуре продаж:

$$П = 455200 \cdot (1,2 \cdot 0,5 : 2,5 + 0,4 \cdot 0,5) - (70080 + 0,3 \cdot 455200) =$$
$$= -6352 \text{ тыс. р.}$$

Расчеты показывают, что увеличение в условном грузообороте доли транспортной работы, выполняемой в километрах, до 50% окажет положительное влияние (сократит убыток от реализации до 6352 тыс. р.). Однако данных мер будет недостаточно для достижения безубыточной работы.

4. Прибыль в связи с увеличением объема перевозок за счет снижения тарифа. Для этого определяется доля в условном грузообороте транспортной работы, выполняемой в тонно-километрах:

$$(550000 - 200000) : 550000 = 0,636.$$

Прибыль исчисляется следующим образом:

$$П = 550000 \cdot [1,2 \cdot (1 - 0,636) : 2,5 + 0,35 \cdot 0,636] -$$
$$- (70080 + 0,3 \cdot 550000) = -16554 \text{ тыс. р.}$$

Отсюда следует, что снижение тарифа будет необосновано, не смотря на значительное увеличение объема перевозок, так как убыток в данном случае составит 16554 тыс. р.

5. Средний тариф за один условный тонно-километр ( $X$ ), который обеспечил бы безубыточную работу унитарного транспортного предприятия «Автомобильный парк № 1»:

$$0 = 455200 \cdot X - (70080 + 0,3 \cdot 455200),$$
$$X = 0,454 \text{ тыс. р.}$$

Если организация закладывает в тарифы одинаковый уровень суммы покрытия, то тарифы на конкретный вид транспортных услуг изменяются пропорционально росту среднего тарифа для данной структуры транспортных услуг (поскольку изменение ассортимента в рамках запланированного объема выпуска не оказывает влияние на средний тариф за один условный тонно-километр). Определить тарифы на конкретный вид транспортных услуг в данном случае не составляет труда.

При расчете тарифов по каждому виду транспортной работы, имеющих различный уровень суммы покрытия, мы предлагаем использовать коэффициент роста средней суммы покрытия. Данная методика расчета тарифов позволяет обеспечить такое изменение (рост) тарифов, при котором удельная сумма покрытия каждого вида транспортной работы изменяется (растет) равными темпами и сохраняется прежнее отношение между суммами покрытия (доходностью) разных видов транспортной работы. Кроме того, данная методика упрощает расчеты, поскольку в ней не используется доля каждого вида транспортной работы в формировании среднего тарифа. Но средний тариф за один условный тонно-километр, полученный на основе рассчитанных тарифов по каждому виду транспортных услуг и их доли в общем условном грузообороте, соответствует заданному ( $0,414 \cdot 0,561 + 1,263 \cdot 0,439 : 2,5 = 0,454$  тыс. р.).

Коэффициент роста средней суммы покрытия на один условный тонно-километр ( $Kp_{\text{мд ср}}$ ) исчисляется по формуле

$$Kp_{\text{мд ср}} = (0,454 - 0,3) : (0,435 - 0,3) = 1,1407.$$

Таким образом, расчет тарифа транспортной работы, выполненной в тонно-километрах ( $T_{\text{ткм}}$ ), будет иметь следующий вид:

$$T_{\text{ткм}} = b_{\text{ткм}} + СП_{\text{ткм}} \cdot Kp_{\text{мд ср}} = 0,3 + 0,1 \cdot 1,1407 = 0,414 \text{ тыс. р.,}$$

где  $СП_{\text{ткм}}$  – сумма покрытия на единицу транспортной работы, выполненной в тонно-километрах.

Тариф транспортной работы, выполненной в километрах ( $T_{\text{км}}$ ), определяется по формуле

$$T_{км} = b_{км} + СП_{км} \cdot Kp_{мд\ ср} = 0,75 + 0,45 \cdot 1,1407 = 1,263 \text{ тыс. р.},$$

где  $СП_{км}$  – сумма покрытия на единицу транспортной работы, выполненной в километрах.

Таким образом, для обеспечения безубыточной работы унитарного транспортного предприятия «Автомобильный парк № 1» необходимо установить следующие тарифы: 414 р. за 1 т·км и 1263 р. за 1 км платного пробега.

Разработанная методика анализа безубыточности позволит более качественно и точно проводить анализ безубыточности автотранспортных организаций, оказывающих услуги по перевозке грузов и пассажиров и применяющих разные тарифы за транспортную работу, выраженную в различных показателях; включить в расчет тарифы, используемые в организации и имеющие различные уровни суммы покрытия; учесть структуру оказываемых услуг по их видам; обосновать управленческие решения в области тарифов, объема и структуры деятельности, затрат, прибыли и порога рентабельности.

### **3.3. Особенности методики анализа безубыточности в автотранспортных организациях с повременной системой оплаты за оказанные услуги**

Проводить анализ безубыточности перевозок исходя только из грузооборота, выраженного в тонно-километрах, и тарифа за тонно-километр в автотранспортных организациях иногда достаточно проблематично или невозможно вообще. Так, в организациях автомобильного транспорта, применяющих повременную систему оплаты за перевозки, грузооборот не учитывается и не может быть использован для анализа взаимосвязи между затратами, объемом производства и прибылью. Кроме того, в соответствии с Положением о порядке формирования тарифов на перевозку грузов и пассажиров автомобильным транспортом Республики Беларусь при применении повременной системы оплаты за перевозки одновременно применяются тарифы, рассчитанные на две единицы измерения транспортной работы: один час использования и один километр пробега подвижного состава [55, с. 11].

Следовательно, в расчетах за оказанные транспортные услуги и в формировании выручки от их реализации участвуют одновременно два тарифа, а транспортная работа учитывается параллельно в двух единицах измерения. Тарифы формируются на основе плановых калькуляций, включающих в себя плановую себестоимость по соответствующим статьям затрат; прибыли, определяемой с учетом качества услуг и конъюнктуры рынка; налоговых и неналоговых платежей в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Причем затраты, зависящие от пробега (нормируемые на единицу пробега), включаются в тариф за один километр пробега и возмещаются за счет выручки от реализации по тарифу за один километр пробега подвижного состава. Затраты, зависящие от времени его коммерческого использования (нормируемые на единицу времени), включаются в тариф за один час использования подвижного состава и возмещаются за счет выручки от реализации по данному тарифу. Это все и обуславливает основные направления совершенствования методики анализа окупаемости перевозок в организациях автомобильного транспорта Республики Беларусь, применяющих повременную систему оплаты за услуги.

Так как в автотранспортных организациях, применяющих повременную систему оплаты за перевозки, транспортная работа учитывается одновременно в двух единицах измерения транспортной работы (один час использования и один километр пробега подвижного состава) и используются соответствующие тарифы, то математическую модель для анализа безубыточности можно представить в следующем виде:

$$\Pi = p_t \cdot t_c + p_l \cdot l_c - (a + b_t \cdot t_c + b_l \cdot l_c),$$

где  $t_c$  – время коммерческого использования подвижного состава (оплачиваемое время в наряде);

$l_c$  – оплачиваемый пробег подвижного состава;

$p_l$  – тариф за один километр платного пробега подвижного состава;

$p_t$  – тариф за один час коммерческого использования подвижного состава;

$b_l$  – переменные затраты на один километр оплачиваемого пробега подвижного состава;

$b_t$  – переменные затраты на один час коммерческого использования подвижного состава.

Между временем, затраченным в пути, и пройденным расстоянием существует взаимосвязь, выраженная в формуле скорости движения ( $v$ ):

$$v = \frac{l}{t},$$

где  $l$  – пройденное расстояние;

$t$  – время, затраченное в пути.

Однако при анализе безубыточности автомобильных перевозок будет интересовать не время, затраченное в пути, и пройденное расстояние, а оплачиваемое время коммерческого использования подвижного состава и оплачиваемый его пробег, поскольку нам необходимо учесть не только чистое время, затраченное в пути, но и время на коммерческие и технические операции (погрузка, разгрузка и др.), оплачиваемое заказчиком транспортных услуг. Кроме того, в расчет должен включаться только оплачиваемый пробег.



Средняя скорость движения подвижного состава автомобильного транспорта характеризуется двумя величинами: технической и эксплуатационной скоростями. Для нашего исследования представляет интерес эксплуатационная скорость – условная средняя скорость подвижного состава за время его нахождения на линии [10, с. 76]. Эксплуатационная скорость ( $v_o$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$v_o = \frac{l_o}{t_n},$$

где  $t_n$  – время пребывания в наряде;  
 $l_o$  – общий пробег (включает нулевой пробег).

Заказчиком транспортных услуг может оплачиваться не все время в наряде (время с момента выезда из автопарка до возвращения), а время фактического нахождения подвижного состава в коммерческом использовании у заказчика. Кроме того, может оплачиваться только пробег, связанный с выполнением транспортного процесса, и не оплачиваться (полностью или частично) нулевой пробег (пробег от автопарка до заказчика услуг либо первого пункта погрузки; от заказчика либо последнего пункта разгрузки до автопарка; прочий пробег, не связанный с выполнением транспортного процесса). В связи с этим, для анализа безубыточности перевозок автомобильным транспортом с повременной системой оплаты за них предлагается использовать разработанный нами показатель коммерческой эксплуатационной скорости – условную среднюю скорость подвижного состава за время его коммерческого использования потребителем транспортных услуг ( $v_c$ ), которая рассчитывается по формуле

$$v_c = \frac{l_c}{t_c}.$$

Данный показатель, с одной стороны, характеризует условную среднюю скорость подвижного состава за время его коммерческого использования заказчиком (потребителем) транспортных услуг, а с другой – величину оплачиваемого пробега подвижного состава за один час его коммерческого использования, что позволяет увязать изменение оплачиваемого пробега с изменением времени коммерческого использования подвижного состава. Необходимость такой увязки для анализа безубыточности перевозок в автотранспортных организациях с повременной системой оплаты следует из того, что в формировании выручки от реализации транспортных услуг участвуют параллельно два тарифа и транспортная работа в натуральном выражении учитывается одновременно в двух взаимосвязанных единицах измерения [69, с. 113].

Выразим из формулы для расчета коммерческой эксплуатационной скорости оплачиваемый пробег подвижного состава и подставим полученное выражение в математическую модель для анализа безубыточности ( $\Pi$ ) вместо соответствующего показателя. В результате данных преобразований получим следующую формулу:

$$\Pi = p_t \cdot t_c + p_l \cdot t_c \cdot v_c - (a + b_t \cdot t_c + b_l \cdot t_c \cdot v_c).$$

При вынесении за скобки общего множителя получим модель для анализа взаимосвязи между затратами, объемом производства и прибылью в организациях автомобильного транспорта, применяющих повременную систему оплаты за перевозки:

$$\Pi = t_c \cdot (v_c \cdot p_l + p_t) - t_c \cdot (v_c \cdot b_l + b_t) - a,$$

или

$$\Pi = t_c \cdot (v_c \cdot p_l + p_t - v_c \cdot b_l - b_t) - a,$$

где  $v_c \cdot p_l + p_t$  и  $v_c \cdot b_l + b_t$  – соответственно средняя стоимость заказа за 1 ч и средняя величина переменных затрат по заказу за один час использования подвижного состава при сложившейся структуре перевозок и коммерческой эксплуатационной скорости.

## Пример 2

Используя разработанную нами модель, необходимо проанализировать безубыточность перевозок на основании изложенных в таблице 18 данных по унитарному транспортному предприятию «Кооптранс».

Таблица 18 – Исходные данные для проведения анализа безубыточности перевозок по унитарному транспортному предприятию «Кооптранс» за январь 2007 г.

Показатели	Транспортные услуги		Всего
	по тарифу за 1 автомобиле-ч	по тарифу за 1 км	
1	2	3	4
1. Объем услуг, автомобиле-ч (км)	13000	216700	–
2. Тариф, тыс. р.	4,5	0,55	–
3. Выручка от реализации, тыс. р.	58500	119185	177685

Показатели	Транспортные услуги		Всего
	по тарифу за 1 автомобиле-ч	по тарифу за 1 км	
1	2	3	4
4. Переменные затраты, тыс. р.	46800	95348	142148
5. Переменные затраты на единицу транспортной работы, тыс. р.	3,6	0,44	–
6. Сумма покрытия, тыс. р.	11700	23837	35537
7. Сумма покрытия на единицу транспортной работы, тыс. р.	0,9	0,11	–
8. Уровень маржинального дохода к переменным затратам (стр. 6 : стр. 4 таблицы 18)	0,25	0,25	0,25
9. Постоянные затраты, тыс. р.	–	–	36150
10. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. р.	–	–	–613
11. Коммерческая эксплуатационная скорость, км/ч (стр. 1 гр. 3 : стр. 1 гр. 2 таблицы 18)	–	–	16,67
12. Средняя стоимость заказа за час использования подвижного состава при сложившейся коммерческой эксплуатационной скорости, тыс. р. (стр. 3 гр. 4 : стр. 1 гр. 2 таблицы 18) или (стр. 2 гр. 3 · стр. 11 гр. 4 + стр. 2 гр. 2 таблицы 18)	–	–	13,67

Исчисляются следующие показатели:

1. Точка безубыточности (объем оказываемых услуг, при котором прибыль равна 0):

$$0 = t_c \cdot (16,67 \cdot 0,55 + 4,5 - 16,67 \cdot 0,44 - 3,6) - 36150,$$

$$t_c = 13224 \text{ автомобиле-ч.}$$

Для достижения безубыточной работы унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» должно оказать объем транспортных услуг, равный 13224 автомобиле-ч коммерческого использования и 220444 км (13224 · 16,67) пробега подвижного состава.

2. Необходимый объем реализации для достижения планируемой прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р.:

$$2000 = t_c \cdot (16,67 \cdot 0,55 + 4,5 - 16,67 \cdot 0,44 - 3,6) - 36150,$$

$$t_c = 13955 \text{ автомобиле-ч.}$$

Для достижения прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р. унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» должно оказать объем транспортных услуг, равный 13955 автомобиле-ч коммерческого использования и 232630 км (13955 · 16,67) пробега подвижного состава.

Однако, исходя из количества автомобилей, уровня технической готовности автопарка и других технико-эксплуатационных показателей, производственные мощности унитарного транспортного предприятия «Кооптранс» ограничены 13500 автомобиле-ч коммерческого использования подвижного состава. В связи с этим необходимо оценить возможность обеспечения безубыточности перевозок унитарного транспортного предприятия «Кооптранс» и получения запланированной прибыли от реализации за счет изменения тарифов, коммерческой эксплуатационной скорости, объема оказываемых услуг и других факторов.

При определении тарифов, имеющих различный уровень суммы покрытия, мы предлагаем использовать нижепредставленную методику.

Отношение удельной суммы покрытия к переменным затратам на единицу транспортной работы, выполненной в часах (% $m_t$ ) и километрах (% $m_l$ ) соответственно, определяется по следующим формулам:

$$\%m_t = \frac{m_t}{b_t},$$

$$\%m_l = \frac{m_l}{b_l},$$

где  $m_t$  и  $m_l$  – сумма покрытия на единицу транспортной работы, выполненной в часах и километрах соответственно.

Формулы для расчета тарифов ( $p_t$ ,  $p_l$ ) можно представить в следующем виде:

$$p_t = b_t \cdot (1 + \%m_t),$$

$$p_l = b_l \cdot (1 + \%m_l).$$

Выразив значение отношения удельной суммы покрытия к переменным затратам на единицу транспортной работы, выполненной в километрах, и подставив его в вышеуказанную формулу определения тарифа за один километр пробега подвижного состава, получим следующий расчет:

$$K_{\%m} = \frac{\%m_l}{\%m_t},$$

$$\%m_l = \%m_t \cdot K_{\%m},$$

$$p_l = b_l \cdot (1 + \%m_t \cdot K_{\%m}),$$

где  $K_{\%m}$  – коэффициент превышения отношения удельной суммы покрытия к переменным затратам на единицу транспортной работы, выполненной в километрах, над отношением удельной суммы покрытия к переменным затратам на единицу транспортной работы, выполненной в часах.

Подставим в математическую модель для анализа безубыточности в автотранспортных организациях с системой оплаты за перевозки вместо соответствующих тарифов в ней предложенные нами формулы для расчета данных тарифов:

$$\Pi = t_c \cdot (v_c \cdot b_l \cdot (1 + \%m_t \cdot K_{\%m}) + b_t \cdot (1 + \%m_t)) - v \cdot b_l - b_t - a.$$

Из данной формулы выделим необходимое для расчета тарифов значение отношения удельной суммы покрытия к переменным затратам на единицу транспортной работы, выполненной в часах ( $\%m_t$ ):

$$\%m_t = \frac{(\Pi + a)}{t_c} \cdot (v_c \cdot b_l \cdot K_{\%m} + b_t).$$

Расчет тарифов по данной методике позволяет сохранить прежнее отношение между удельной суммой покрытия (доходностью) этих тарифов и обеспечить такое их изменение, при котором удельная сумма покрытия по каждому виду тарифов изменяется равными темпами.

Если организация закладывает в тарифы одинаковый уровень суммы покрытия (как в рассматриваемом примере), то формула отношения удельной суммы покрытия к переменным затратам на единицу транспортной работы, выполненной в часах, примет следующий вид:

$$\%m_t = \frac{(\Pi + a)}{t_c} \cdot (v_c \cdot b_l + b_t) =$$

$$= (2000 + 36150) : 13000 \cdot (16,67 \cdot 0,44 + 3,6) = 0,2684.$$

3. Тарифы для получения унитарным транспортным предприятием «Кооптранс» прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р. ( $p_t, p_l$ ):

$$p_t = 3,6 \cdot (1 + 0,2684) = 4,566 \text{ тыс. р.};$$

$$p_l = 0,44 \cdot (1 + 0,2684) = 0,558 \text{ тыс. р.}$$

Для получения прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р. унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» должно установить следующие тарифы: 4566 р. за 1 автомобиле-ч использования и 558 р. за 1 км пробега подвижного состава.

Определить тарифы с одинаковым уровнем суммы покрытия возможно и другим способом. Так, при неизменной структуре перевозок и коммерческой эксплуатационной скорости тарифы будут изменяться пропорционально росту средней стоимости заказа за час, рассчитанной исходя из новых и старых тарифов при заданной коммерческой эксплуатационной скорости. При этом сохранится равная доходность между тарифами за один автомобиле-час использования и один километр пробега подвижного состава, поскольку изменение объема оказываемых транспортных услуг при сохранении запланированной структуры перевозок и сложившейся коммерческой эксплуатационной скорости не оказывает влияние на средние для данной структуры перевозок тарифы, их доходность и среднюю стоимость заказа за час при данной коммерческой эксплуатационной скорости. Тарифы за использование подвижного состава, определенные на основании данной методики, будут равны тарифам, полученным в предыдущем расчете.

Так, средняя стоимость заказа за час коммерческого использования подвижного состава ( $x$ ), необходимая для получения прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р., составит:

$$2000 = 13000 \cdot (x - 16,67 \cdot 0,44 - 3,6) - 36150,$$

$$x = 13,869 \text{ тыс. р.}$$

Отсюда определим, что для получения прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р., унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» должно установить следующие тарифы: 4566 р. ( $4,5 \cdot 13,869 : 13,67$ ) за 1 автомобиле-ч коммерческого использования и 558 р. ( $0,55 \cdot 13,869 : 13,67$ ) за 1 км пробега подвижного состава.

Если исходя из конъюнктуры рынка транспортных услуг организация не может повысить тарифы, не вызвав сокращения спроса на свои услуги, то ей необходимо рассмотреть возможность использования других резервов, обеспечивающих окупаемость перевозок и получение запланированной прибыли от реализации данных услуг.

4. Точка безубыточности и объем транспортных услуг, необходимый для получения прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р., если предполагается за счет организационно-технических мер, снизив время простоя под коммерческими и техническими операциями, повысив техническую скорость подвижного состава, увеличить коммерческую эксплуатационную скорость до 18,1 км/ч.

Объем транспортных услуг, обеспечивающий безубыточную работу организации, равен:

$$0 = t_c \cdot (18,1 \cdot 0,55 + 4,5 - 18,1 \cdot 0,44 - 3,6) - 36150,$$

$$t_c = 12504 \text{ автомобиле-ч.}$$

Увеличив коммерческую эксплуатационную скорость до 18,1 км/ч, унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» достигнет окупаемости перевозок, оказав объем транспортных услуг, равный 12504 автомобиле-ч коммерческого использования и 226322 км ( $12504 \cdot 18,1$ ) пробега подвижного состава.

Объем транспортных услуг, обеспечивающий получение прибыли в размере 2000 тыс. р., составит:

$$2000 = t_c \cdot (18,1 \cdot 0,55 + 4,5 - 18,1 \cdot 0,44 - 3,6) - 36150,$$

$$t_c = 13196 \text{ автомобиле-ч.}$$

В прогнозируемых условиях для достижения прибыли в размере 2000 тыс. р. унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» должно оказать объем транспортных услуг, равный 13196 автомобиле-ч коммерческого использования и 238848 км ( $13196 \cdot 18,1$ ) пробега подвижного состава.

5. Прибыль от реализации транспортных услуг, если производственные мощности унитарного транспортного предприятия «Кооптранс» будут задействованы в полном объеме (13500 автомобиле-ч коммерческого использования подвижного состава) и будет обеспечена на прогнозном уровне коммерческая эксплуатационная скорость (18,1 км/ч):

$$\Pi = 13500 \cdot (18,1 \cdot 0,55 + 4,5 - 18,1 \cdot 0,44 - 3,6) - 36150 = 2878,5 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, полностью задействовав производственные мощности при коммерческой эксплуатационной скорости, равной 18,1 км/ч, унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» сможет получить прибыль от реализации услуг в размере 2878500 р.

Поскольку рынок автотранспортных перевозок достаточно насыщен и необходимы дополнительные меры по стимулированию спроса, то, чтобы задействовать в полном объеме производственные мощности, унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» вынуждено будет снизить тарифы. Снизить тарифы возможно, снизив уровень суммы покрытия, переменные и постоянные затраты.

6. Значение, до которого унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» может снизить уровень суммы покрытия к переменным затратам ( $\%m_t$ ) и тарифы ( $p_t$ ,  $p_l$ ) и получить запланированную прибыль от реализации в размере 2000 тыс. р. при условии сокращения переменных затрат на 1% и постоянных затрат до 35 млн р.:

$$\%m_t = (2000+35000) : 13500 \cdot (18,1 \cdot 0,44 \cdot 0,99 + 3,564 \cdot 0,99) = 0,2394;$$

$$p_t = 3,564 \cdot 0,99 \cdot (1 + 0,2394) = 4,417 \text{ тыс. р.};$$

$$p_l = 0,4356 \cdot 0,99 \cdot (1 + 0,2394) = 0,540 \text{ тыс. р.}$$

В данных условиях для получения прибыли от реализации в размере 2000 тыс. р. унитарное транспортное предприятие «Кооптранс» может снизить тарифы до 540 р. за 1 км пробега и 4417 р. за 1 ч коммерческого использования подвижного состава. Уровень суммы покрытия к переменным затратам при этом составит 23,94%.

Предлагаемая методика анализа безубыточности позволяет следующее: более качественно и точно проводить анализ безубыточности перевозок автотранспортных организаций, применяющих повременную систему оплаты за перевозки; обосновывать управленческие решения в области тарифов, объемов деятельности организации, скорости эксплуатации подвижного состава, затрат, прибыли (прогнозировать чувствительность прибыли к принимаемым управленческим решениям); включить в расчет оба тарифа (за один час использования и один километр пробега подвижного состава), используемые в данных организациях параллельно. В математическую модель, положенную в основу проведенного анализа, был включен показатель коммерческой эксплуатационной скорости, что позволило учесть наиболее существенные (для анализа взаимосвязи между затратами, объемом производства и прибылью) особенности функционирования автотранспортных организаций Республики Беларусь, применяющих повременную систему оплаты за перевозки.

#### 4. ФИНАНСОВАЯ ДИАГНОСТИКА И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ – МЕТОДЫ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

##### 4.1. Место и роль бюджетирования в системе бухгалтерского управленческого учета

Бухгалтерский учет начал активно участвовать в формировании и исполнении управленческой политики и уже не сводится к чисто техническим процедурам по отражению имевших место операций. В настоящее время необходимо усилить роль бухгалтера в управленческом процессе, так как именно он в наибольшей степени владеет информацией о финансовых потоках, являющихся основой управленческой системы любой организации.

В сложившихся условиях неизбежным становится выделение в системе бухгалтерского учета отечественных организаций особого направления, целью которого является информационное обеспечение внутрифирменного управления – бухгалтерский управленческий учет.

Термин «бухгалтерский управленческий учет» заимствован из зарубежной практики. Считается, что зачатки бухгалтерского управленческого учета появились в начале XIX в. в американской текстильной промышленности, когда счета учета затрат стали использоваться для контроля за эффективностью расхода сырья при производстве продукции. Позднее стали уделять внимание исчислению фактических затрат, практике калькулирования себестоимости, распределению накладных расходов. Затем бухгалтерский управленческий учет получил существенное расширение за счет включения в него процедур бюджетирования, ценообразования, оценки инвестиционных программ. В результате возникло более полное толкование бухгалтерского управленческого учета, при котором «его объектами стали внутренние и внешние сегменты деятельности, инновационные процессы, денежные потоки и др.» [68, с. 42]. В современном понимании бухгалтерский управленческий учет представляет собой «информационную систему управления предприятием, интегрирующую в себе различные подсистемы и методы управления и подчиняющую их достижению единой цели» [19, с. 10].

В настоящее время в экономической литературе выделяют два варианта ведения управленческого учета:

- *континентальный вариант*, предполагающий использование самостоятельной серии счетов-экранов, дублирующих информацию на параллельных счетах финансового учета;
- *англо-американский вариант*, согласно которому для целей управленческого учета счета, ведущиеся по двойной системе, не нужны.

При первом варианте речь идет о создании специального счетного плана, используемого бухгалтерским управленческим учетом, или о выделении в общем плане специальных разделов, обобщающих счета управленческого учета. Обособление счетов управленческого учета, помимо улучшения информационного обслуживания различных управленческих структур, создает условия для сохранения коммерческой тайны об уровне издержек обращения, рентабельности отдельных групп товаров. Финансовая бухгалтерия занимается лишь синтетическим учетом издержек, а потому содержит информацию об общей сумме затрат на реализацию товаров, не учитывая место их возникновения. Так, из системы финансового учета можно почерпнуть сведения о суммарных материальных затратах за период, о доходах, об общей сумме расходов. Это позволяет заинтересованным внешним пользователям проверить правильность налоговых расчетов, не углубляясь в тайны калькулирования.

Англо-американский вариант бухгалтерского управленческого учета существенно шире, чем континентальный, так как данный вариант позволяет «не только фиксировать свершившиеся, но и отражать еще невозможные факты хозяйственной жизни. Управленческий учет перестает быть хроникой минувшего и становится описанием альтернатив возможных решений» [5, с. 910]. В основе данного варианта бухгалтерского управленческого учета лежит бюджетирование.

Основные идеи управленческого учета исследованы многими белорусскими и российскими учеными-бухгалтерами. В настоящее время теоретические и методические аспекты как континентальной, так и англо-американской моделей бухгалтерского управленческого учета рассмотрены в трудах следующих исследователей: О. Н. Волковой, Н. А. Ермаковой, О. Д. Кавериной, Д. А. Панкова, Е. А. Головковой, Д. В. Папковской, М. А. Вахрушиной, В. И. Ткач, И. Г. Кукукиной, В. Ф. Палия, В. Э. Керимова, А. Яруговой, Т. П. Карповой, Е. В. Акчуриной, О. П. Осипенковой и др. При этом в современной отечественной литературе по бухгалтерскому управленческому учету основное внимание уделено совершенствованию учета и калькулирования затрат на производственных предприятиях, в то время как тема внедрения и функционирования бюджетирования применительно к торговым организациям не получила должного развития.

Во-первых, это вызвано тем, что ряд ученых Республики Беларусь управленческий учет отождествляют лишь с составной частью традиционного бухгалтерского учета, связанную с учетом затрат. Если брать за основу термин «учет», то, возможно, оправдано ограничивать управленческий учет вопросами калькулирования затрат. Между тем, в современной литературе можно встретить иной подход к определению управленческого учета, при котором «управленческий учет рассматривается как система, включающая функции традиционного бухгалтерского учета, экономического анализа и планирования» [1, с. 36].

Во-вторых, в специальной и научной литературе по бухгалтерскому управленческому учету акцент в основном делается на организацию управленческого учета на производственных предприятиях. Свиде-

тельством тому являются изданные многочисленные работы, посвященные теоретическим исследованиям в этой области. В результате организационные и методологические вопросы бюджетирования в системе бухгалтерского управленческого учета рассмотрены, в основном, на примере производственного предприятия.

Таким образом, до настоящего времени еще серьезно не разработаны принципиальные особенности бухгалтерского управленческого учета торговых организаций, в том числе такой его составляющей, как бюджетирование.

Целесообразность внедрения бюджетирования в торговых организациях Республики Беларусь обусловлена развитием и укреплением рыночных отношений. Усиление конкуренции приводит к снижению доходности. Чтобы удерживать достигнутые позиции, руководство торговой организации не может принимать решения, основанные только на интуиции и личном представлении. В современных условиях необходимо уметь предвидеть развитие рыночной ситуации и эффективно выстраивать линию совместных усилий всех служб организации. В каждой торговой организации должна быть создана целостная и достаточно эффективная система управления, которая бы позволяла решать не только задачи оперативного управления, но и достигать стратегических целей.

Действенным инструментом решения данной задачи является внедрение в систему бухгалтерского управленческого учета бюджетирования. Совокупность бюджетов позволяет руководству видеть четкую картину будущей деятельности торговой организации: финансовые и материальные потоки, структуру издержек обращения и т. п. Бюджетирование способствует недопущению движения активов и пассивов вне рамок запланированных целей и задач (недопущение сверхнормативного отвлечения средств из оборота, излишних расходов и т. п.). Кроме того, внедрение бюджетирования обеспечивает рост эффективности использования имеющихся в распоряжении организации активов и ответственности руководителей различного уровня за предоставленные в их распоряжение ресурсы (за превышение лимитов товарных запасов и т. п.) Таким образом, в рыночной экономике бюджетирование как инструмент управления хозяйственной деятельностью заслуживает особого внимания.

При этом среди отечественных и зарубежных ученых и практиков иногда имеет место смешивание понятий бюджетного управления с планированием и контролем денежных потоков, в то время как последнее является всего лишь важной частью системы бюджетирования. В связи с этим требуется уточнение понятия «бюджетирование».

Прежде всего, следует отметить точку зрения А. П. Ларина и А. П. Дугельного, которые, проанализировав существующую экономическую литературу, «расклассифицировали» понятие «бюджетирование» на три группы:

- Как инструмент финансового планирования в организациях, в рамках которого составляются прогнозные формы о движении денежных средств (узкое понимание).
- Как технология хозяйственного планирования в организациях, в рамках которой в организации с определенной периодичностью составляют не только финансовые, но и операционные бюджеты: бюджет продаж, бюджет закупок и т. д. (комплексное понимание).
- Как качественный инструмент современной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью организации, т. е. способ интеграции функций управления [17, 11] (системное понимание).

Действительно некоторые ученые и практики бюджетирование отождествляют с финансовым планированием. Так, по мнению Е. Н. Выборовой, «под бюджетированием, в широком смысле, будем понимать разновидность краткосрочного финансового планирования, предполагающего построение иерархической системы бюджетов субъекта хозяйствования» [13, с. 42]. Исследователь К. С. Саенко также определяет бюджетирование как процесс планирования, уточняя при этом, что «целью данного процесса является формирование генерального бюджета предприятия, представляющего собой развернутый прогноз будущих финансовых операций» [60, с. 20]. А В. Лешко указывает, что бюджетирование – это «современный метод и средство планирования» [40, с. 49]. Исследователь В. Савчук ставит знак равенства между финансовым планированием и бюджетированием [59, с. 55].

В рамках процесса планирования бюджетирование рассматривают также некоторые известные теоретики и практики в области управленческого учета [11, 12, 27, 76]. Так, по мнению М. А. Вахрушиной, «под бюджетированием в бухгалтерском управленческом учете понимается процесс планирования» [12, с. 325]. Ведущий экономист А. Д. Шеремет указывает, что «процесс бюджетирования – один из важнейших в системе планирования и контроля в управленческом учете» [76, с. 85]. Аналитик О. Д. Каверина, рассматривая бюджетирование как составную часть управленческого учета, отмечает, что «бюджетирование – это одна из функций управления – планирование» [27, с. 244].

Таким образом, ряд ученых рассматривает бюджетирование с позиции процесса планирования, целью которого является разработка и обобщение вспомогательных бюджетов в трех основных формах: бюджете доходов и расходов, бюджете движения денежных средств и прогнозном балансе. Такой подход значительно сужает предметную область бюджетирования, поскольку, на наш взгляд, бюджетирование нельзя ограничить процессом планирования, так как «планирование – только часть бюджетирования» [19, с. 53].

В современной специальной литературе можно встретить причисление бюджетирования к методам управления. Так, известный специалист в области управленческого учета Т. П. Карпова отмечает, что «бюджетирование – это метод управления деятельностью предприятия и его подразделениями» [30, с. 109]. Исследователь Е. В. Акчурина также рассматривает бюджетирование как метод управления

[1, с. 236]. Данной точки зрения придерживаются зарубежные ученые М. Мескон, А. Хоскинг [45, с. 119]. Такой подход вполне обоснован. Действительно, внедрение бюджетирования требует существенной перестройки системы управления, в частности происходит определенная децентрализация управления, более широкое привлечение к процессу планирования менеджеров нижнего уровня управления, а также рядовых сотрудников, изменяется система мотивации и материального стимулирования, усиливается внимание к финансовой стороне принимаемых управленческих действий.

Развивая идею управленческого направления бюджетирования, ряд ученых причисляет бюджетирование к отдельной системе, процессу либо технологии управления, тем самым наделяя его не только функцией планирования, но и функциями учета и контроля [17, 64, 73]. Исследователи А. Ларин, А. П. Дугельный отмечают, что «бюджетирование в широком смысле слова – технология управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия» [17, с. 14–15; 36, с. 4]. В рамках такой технологии «выполняются функции планирования, учета, контроля, анализа и регулирования всех выполняемых фирмой видов деятельности» [17, с. 15].

По мнению Д. Славникова, «бюджетирование – технология финансового управления (планирования, учета, контроля) доходами и расходами, получаемыми от бизнеса, которая позволяет анализировать прогнозируемые и фактически полученные финансовые показатели» [64, с. 25]. В рамках процесса управления бюджетирование рассматривают также Х. Джерими и Ф. Робин, понимая «под бюджетированием не столько сам процесс составления финансового плана, сколько процесс управления результатами деятельности, состоящий из стадии создания и стадии исполнения этого самого плана» [73, с. 22].

Таким образом, мнения перечисленных ученых о сущности бюджетирования неоднозначны и варьируют от процесса финансового планирования до технологии управления в целом.

На наш взгляд, особый интерес представляет позиция Н. А. Ермаковой. Данный автор определяет бюджетирование как «контроль, учет и анализ затрат и результатов деятельности организации в разрезе центров ответственности с помощью финансового инструмента – бюджета» [19, с. 53]. Указывая, что «планирование без контроля бессмысленно, учет, не используемый для контроля, бесцелен, а контроль, не основанный на запланированных и документально подтвержденных данных, беспредметен», Н. А. Ермакова делает вывод о механизме взаимосвязи бюджетирования с управленческим учетом [19, с. 53]. По ее мнению, «бюджетирование целесообразно рассматривать как информационную подсистему управленческого учета, как определенный самостоятельный модуль, главным объектом изучения и исследования которого являются центры ответственности» [19, с. 55].

На тесную взаимосвязь бюджетирования и управленческого учета указывает также К. В. Щиборщ: «Для того, чтобы разработать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета» [77, с. 9].

Мы присоединяемся к высказыванию последних авторов и считаем, что взаимосвязь бухгалтерского управленческого учета с бюджетированием очевидна. Предназначением управленческого учета является не просто фиксировать прошлые события, но и ставить задачи на будущее и содействовать их реализации, что возможно при введении бюджетирования. Управленческий учет без использования бюджетирования не обеспечивает руководство необходимой информацией для эффективного управления финансовыми результатами организации.

Вышесказанное подтверждает, что внедрение бюджетирования предполагает ведение управленческого учета. Причем, как нам представляется, бюджетирование не только предполагает ведение управленческого учета, но и является его составляющей. Такой подход объясняется содержанием предмета бухгалтерского управленческого учета, который включает «планирование, учет, анализ, контроль и мотивацию деятельности сегментов бизнеса (центров ответственности), направленные на соизмерение доходов с расходами по отдельным сегментам и оптимизацию этого соотношения с целью повышения эффективности функционирования организации в целом» [11, с. 15].

#### **4.2. Принцип двойной записи в системе антикризисного управления финансами торговых организаций**

Отечественные торговые организации системы потребительской кооперации постоянно сталкиваются с кризисными ситуациями в области финансов. Кризисы могут отличаться по длительности, масштабу и т. д. Все кризисы имеют свои, только им присущие, черты, поэтому антикризисное управление финансами относится к наиболее сложным проблемам финансового менеджмента.

В теории антикризисного управления финансами есть свои методы, инструменты, технологии. Эффективность антикризисного управления финансами характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но ее следует предполагать и видеть при анализе и общей оценке управления. Одним из основных факторов, определяющим эффективность антикризисного управления финансами, является бюджетирование как элемент бухгалтерского управленческого учета.

Следует отметить, что в настоящее время перед учеными стоит задача дальнейшего развития и совершенствования существующей методологии бюджетирования. Необходимость решения данной задачи вызвана несоответствием форматов бюджетной (плановой) и фактической информации в силу разнохарактерности методологии бюджетирования и бухгалтерского учета, что вызывает серьезные проблемы на этапе анализа и контроля исполнения бюджетов. Также в настоящее время отсутствует системность в сборе, хранении и переработке плановой информации, что приводит, с одной стороны, к большому ее дублированию, а с другой стороны – ее недостаточность создает в организации режим неопределенности в процессе бюджетирования.

Очевидно, что решение данной задачи заключается в максимальном приближении методологии бюджетирования к методологии бухгалтерского учета. Использование определенных элементов методологии бухгалтерского учета в процессе бюджетирования в настоящее время рассматривается в рамках бухгалтерского бюджетирования. Можно также встретить и другие названия: эаутинг-прогнозирование, бухгалтерское планирование [35, с. 11; 53, с. 85].

Особенность бухгалтерского бюджетирования раскрывается в его собственных (специфических) принципах, связанных с использованием инструментария бухгалтерского учета. В общих чертах суть бухгалтерского бюджетирования сводится к ведению специальных счетов, на которых отражается прогнозная (плановая) информация.

Методическую основу бухгалтерского бюджетирования составляет представление плановой информации о динамике и статике имущества организации в форме двойной записи. Система двойной записи основывается на принципе двойственности, который означает, что все экономические явления имеют два аспекта: увеличение и уменьшение, пожертвование и приобретение, возникновение и исчезновение, которые компенсируют друг друга. Первое системное описание двойной записи было дано Л. Пачоли в 1494 г. Великий немецкий поэт И. В. Гете называл, правда с некоторой иронией, двойную запись «одним из самых замечательных изобретений человеческого разума» [49, с. 37]. В бухгалтерском учете посредством двойной записи как минимум дважды регистрируется факт хозяйственной жизни: по дебету одного и кредиту другого счетов таким образом, чтобы общая сумма по дебету уравновесила общую сумму по кредиту.

Применение двойной записи в бюджетировании позволяет получить сбалансированную модель кругооборота капитала организации в прогнозируемом периоде, а также остатки активов, обязательств и капитала на конец прогнозируемого периода. В результате упрощается управление хозяйственными процессами и повышается его эффективность.

Прогнозная бухгалтерская отчетность как объект бухгалтерского бюджетирования предназначена для контроля и регулирования финансового положения предприятия. Пособием бухгалтерского бюджетирования обеспечивается полная сопоставимость плановой и учетной информации об активах и пассивах, доходах и расходах. Бухгалтерское бюджетирование оперирует прогнозными показателями, которые определяются с помощью методов финансового планирования (балансовым, расчетно-аналитическим и т. д.). Между тем, выходные показатели непосредственно бухгалтерского бюджетирования формируются с использованием специальных учетных приемов и принципов.

Основные прогнозные показатели деятельности организации (сумма издержек обращения и товарооборота, норматив оборотных средств, размер банковского кредита и т. п.) рассчитываются традиционными методами планирования. Такие показатели должны соответствовать исходным целевым установкам, параметрам, среди которых можно выделить внешние (оказывающие влияние на прогнозируемые финансовые показатели извне) и внутренние (определяемые целевыми ориентирами развития организации).

К внешним параметрам можно отнести прогнозный курс основных валют, индекс роста заработной платы, ставки налогов, сборов и т. п. Внутренние параметры разрабатываются самой организацией исходя из утвержденных стратегических планов. Такие параметры включают план продаж в разрезе ассортимента товаров, нормы товарных запасов на конец прогнозируемого периода и т. п. Прогнозные показатели находят свое отражение в книге и ведомости прогнозных счетов. При необходимости составляются дополнительные расчеты. По данным регистров прогнозного учета составляется пробный баланс прогнозных счетов, который является основой для разработки бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета по балансовому листу. При определении основных параметров на следующий прогнозный период учитываются разработанные ранее бюджетные формы. Описанная модель характеризует процесс бухгалтерского планирования как непрерывный.

Система бухгалтерского бюджетирования индивидуальна и неповторима для каждой организации, поскольку не регламентируется законодательными актами и регулируется только внутренними нормативными документами. Поэтому очень важным является создание нормативно-методического обеспечения. Методический комплекс должен состоять как минимум из следующих документов:

- План счетов прогнозного учета.
- Состав и форматы бюджетных форм.
- Положения и инструкции, регламентирующие порядок осуществления бухгалтерского бюджетирования.

На наш взгляд, поскольку бухгалтерское планирование, в отличие от бухгалтерского учета, интересуют не факты хозяйственной жизни, а прогнозные экономические потоки, то возникает необходимость в разработке плана счетов прогнозного учета, т. е. классификатора и кодификатора прогнозных счетов. Такой план счетов должен содержать совокупность счетов прогнозного учета, связанных двойной записью в систему, моделирующую динамику и статику организации в перспективе.



План прогнозных счетов указывает, какую информацию из круга необходимой пользователь может получить из прогнозного учета. Совокупность прогнозных счетов разбивается на классы, каждый класс, в свою очередь, может быть разделен на группы или подклассы. Для удобства пользования прогнозными счетами целесообразно, используя систему кодирования, каждому счету присвоить числовой код. Между тем, следует заметить, что номенклатура счетов прогнозного учета должна опираться на перечень рабочего плана счетов бухгалтерского учета, действующего в данной организации. Тем не менее, не нужно забывать о том, что бухгалтерское бюджетирование не интересуют материальные и финансовые потоки внутри организации, обусловленные производственным процессом, переходом наличных денег в безналичные, сменой материально ответственного лица; бухгалтерское распределение затрат между видами деятельности и продукции. Следовательно, нет смысла использовать в бухгалтерском планировании счета для учета движения товарно-материальных ценностей, калькуляционные, собирательно-распределительные и регулирующие счета.

Как нам представляется, счета прогнозного учета есть не что иное, как способ группировки, учета, контроля и обобщения планового движения активов и пассивов, доходов и расходов с целью представления модели кругооборота капитала организации в прогнозном периоде.

Основное назначение счетов прогнозного учета – это предоставление руководству информации о финансовом положении организации на конец прогнозного периода и прогнозном размере прироста капитала данной организации. В связи с этим можно выделить прогнозные счета двух типов:

- для выявления прогнозной статистики организации;
- для выявления прогнозной динамики организации.

Счета первого типа позволяют представить в денежном измерении имущественное положение организации на конец прогнозируемого периода, т. е. на определенный момент времени. Следовательно, основное назначение счетов данного типа – выявление прогнозной статистики организации. Остатки таких счетов обязательно фигурируют в прогнозном балансе, поскольку непосредственно по данным этих счетов разрабатывается прогнозный баланс. Таким образом, для определения перспективного имущественного положения организации на конец прогнозного периода служат следующие классы счетов:

- финансовые активы;
- нормативы оборотных материальных активов;
- внеоборотные активы;
- капитал и резервы;
- долгосрочные и краткосрочные обязательства.

Счета второго типа служат для моделирования кругооборота капитала и выявления размера его прироста в прогнозном периоде. Информация этих счетов используется при разработке бюджета (прогнозного баланса) доходов и расходов и бюджета движения денежных средств (прогнозного отчета о движении денежных средств). Следовательно, для прогнозирования динамики организации можно использовать классы счетов:

- элементы затрат;
- сметы затрат;
- доходы и расходы прогнозного и будущих периодов;
- бюджет и денежный поток.

При разработке плана счетов прогнозного учета сразу же устанавливаются типовые проводки, отражающие прогнозное движение экономических потоков. Это существенно облегчает и стандартизирует работу финансового менеджера или иного специалиста, занимающегося бухгалтерским бюджетированием.

Основное назначение бухгалтерского бюджетирования – это обобщение показателей о динамике и статике финансового положения организации в перспективе. И здесь мы выходим на формирование нового документа методического обеспечения – состав и форматы бюджетных форм. Принято выделять три бюджетные формы, являющиеся объектом бюджетирования: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс активов и пассивов). Между тем, на практике некоторые предприятия считают достаточным составлять только один бюджет: доходов и расходов или движения денежных средств. Однако для эффективного планирования деятельности организации на выходе целесообразно получать все три бюджетные формы. Бюджет доходов и расходов определяет экономическую эффективность в перспективе, бюджет движения денежных средств характеризует планируемые финансовые потоки, а бюджет по балансовому листу отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия в будущем.

Таким образом, при отсутствии хотя бы одного из трех бюджетов картина планирования будет неполной. При разработке форматов указанных бюджетов следует учитывать, чтобы они, с одной стороны, были удобными и информативными, а с другой – не очень громоздкими.

Особое внимание при внедрении бухгалтерского планирования следует уделить разработке положений и инструкций по его ведению. Здесь обязательно должна быть освещена *операционная техника бухгалтерского бюджетирования*, под которой следует понимать совокупность правил и технических приемов выполнения финансовых расчетов, отражение их в системе прогнозных счетов и балансового обобщения. Бухгалтерское планирование оперирует прогнозными показателями, потому оно не использует первичные документы, которыми оформляются все без исключения хозяйственные операции в бухгалтерском учете. Следовательно, операционная техника бухгалтерского бюджетирования не требует такой разветвленной системы регистров, которую использует бухгалтерский учет.

Для бухгалтерского планирования будет достаточным ведение ведомости, книги и пробного баланса прогнозных счетов. На более крупных предприятиях могут составляться необходимые расчеты, группировочные и прочие разработанные ведомости. Записи в регистры прогнозного учета производятся на основании разработанных смет затрат, прогнозных объемов выпуска и реализации продукции, нормативов оборотных активов и обязательств, иных прогнозных показателей, рассчитанных методами финансового планирования. В положении о бухгалтерском бюджетировании должны быть определены его временные рамки и сроки осуществления.

Таким образом, бухгалтерское бюджетирование, основанное на двойной записи на счетах прогнозного учета, может широко использоваться при разработке бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета по балансовому листу (прогнозного баланса активов и пассивов), что позволит получить наиболее точное и полное представление о будущем финансовом состоянии предприятий и организаций системы потребительской кооперации.

#### **4.3. Инструментарий финансовой диагностики организации – информационная основа управления денежным потоком**

Организацию можно рассматривать как механизм, пребывающий в состоянии непрерывного совершенствования своей деятельности. Для того, чтобы организация работала эффективно, необходимо постоянно следить за основными показателями ее деятельности, иначе очень скоро выяснится, что финансовые результаты организации стали существенно хуже, чем в прошлом периоде. Операционный механизм организации становится менее эффективным с точки зрения получения конечного результата.

В финансовой диагностике организации существуют два основных объекта анализа:

- результаты деятельности организации за период и ее состояние на текущий момент времени;
- основные бизнес-процессы организации.

Финансовый инструментальный диагностики результатов деятельности и состояния организации весьма обширен. Он включает в себя большое количество финансовых показателей (коэффициентов), которые зачастую дублируют друг друга, и не всегда очевидна необходимость использования тех или иных коэффициентов. Представляется целесообразным для целей диагностики использовать только те показатели, которые являются информационной основой для принятия управленческих решений.

Для практического воплощения данного положения достаточно ограничиться следующим набором средств финансовой диагностики: непосредственное использование данных финансовой отчетности, горизонтальный и вертикальный анализы финансовой отчетности, набор финансовых коэффициентов.

Первым шагом финансовой диагностики является *непосредственное использование финансовой отчетности*. На основании данных финансовой отчетности опытный финансист может произвести обстоятельный анализ деятельности организации. Конечным потребителем результатов диагностики является высшее руководство, которому необходима более обобщенно представленная и лаконичная система данных.

*Вертикальный и горизонтальный анализы* финансовой отчетности являются следующей стадией упорядочивания финансовой информации. При горизонтальном анализе сопоставляются (в абсолютном и процентном соотношениях) основные статьи баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств. При вертикальном анализе все данные финансовых отчетов представляются в относительном выражении. Этот инструментальный финансовой диагностики позволяет обеспечить сравнение данных с показателями определенной организации за предшествующие периоды времени либо с аналогичными показателями других организаций, принадлежащих той же отрасли.

Третий инструментальный финансовой диагностики – это набор финансовых коэффициентов, на основании которых определяется финансовое состояние субъекта хозяйствования. Традиционно методика оценки финансового состояния организации базируется на изучении данных бухгалтерского баланса, на соотношении активов, собственных и заемных средств. При этом основным параметром устойчивого финансового состояния организации является ее платежеспособность, оценка которой основана на сравнении суммы быстрореализуемых активов с краткосрочными обязательствами.

Однако предлагаемые к расчету коэффициенты ликвидности характеризуют деятельность хозяйствующих субъектов как постфактум, и это снижает их информационную значимость в оценке платежеспособности. Кроме того, наличие чрезмерного платежного запаса свидетельствует о неэффективной работе организации, поскольку денежные средства сами по себе не приносят дохода. Остаток денежных средств – это всего лишь страховой запас на случай несбалансированности денежных потоков, поэтому величина их остатка должна быть оптимальной. Таким образом, в настоящее время основой для оценки финансового состояния выступает структура оборотных активов и краткосрочных обязательств. Однако возможность воздействия на размещение капитала в имуществе организации определяется соотношением положительного и отрицательного денежного потока, что, в свою очередь, создает тот резерв, за счет которого финансируются активы субъекта хозяйствования и обеспечивается погашение текущих обязательств. Поэтому оценку финансового состояния организации необходимо проводить во взаимосвязи с показателями денежного потока. Помимо этого, чистый денежный поток, в отличие от финансового результата, является реальной величиной и одна из непоправимых ошибок бизнеса – невозможность генерировать денежные средства в необходимом для осуществления хозяйственной деятельности объеме. Данные коэффициенты можно упорядочить и сгруппировать в блоки, представленные на рисунке 9.



Рисунок 9 – Структура показателей финансовой диагностики на основе денежных потоков

Суть предлагаемого подхода состоит в том, что основным показателем результативности организации признан показатель комплексной оценки эффективности функционирования денежного потока, определяемый путем составления математической модели с учетом весовой значимости рассчитанных по отдельным группам коэффициентов.

Последней процедурой диагностики является мониторинг деятельности организации, в процессе которого осуществляется контроль показателей.

Когда рассчитаны все финансовые коэффициенты, сделан горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности и описаны ее особенности, характерные для анализируемого периода, необходимо сделать выводы, ради которых, собственно, и были выполнены все указанные выше работы. Представление таких выводов должно быть лаконичным и конструктивным, т. е. направленным на поиск путей улучшения деятельности организации. В качестве такого представления может быть рекомендован формат так называемого SWOT-анализа. Все множество факторов деятельности компании группируется по четырем сферам [54; 61]:

- S (Strengths) – сильные стороны деятельности организации;
- W (Weaknesses) – слабые стороны деятельности организации;
- O (Opportunities) – возможности организации, позволяющие ей улучшить свое финансовое положение;
- T (Threats) – угрозы (опасности), с которыми может столкнуться организация на пути улучшения своей деятельности.

В рамках каждой группы необходимо сформулировать несколько (не более десяти) лаконичных утверждений-выводов по результатам диагностики. Эти утверждения должны быть связаны с какими-либо показателями или свойствами организации. Например: «За текущий период ухудшились показатели оборачиваемости, о чем свидетельствует увеличение длительности оборота денежных средств». Важно различать сферы ответственности отмеченных выше групп. Первые две буквы S и W «отвечают» за текущее состояние организации, в то время как две другие буквы O и T связаны с прогнозом финансового состояния организации на ближайшую перспективу.

Прагматическая целесообразность SWOT-анализа заключается в том, что он делает попытку конструктивного улучшения результативности деятельности организации. Исходя из этих основных позиций SWOT-анализа менеджмент организации должен сформулировать рекомендации по основным направлениям улучшения ее деятельности. Только тогда процесс диагностики можно считать законченным.

Обобщив вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

- Содержание диагностики составляют анализ результатов деятельности организации и анализ основных бизнес-процессов организации.
- Для целей диагностики следует использовать только те показатели, которые являются информационной основой для принятия управленческих решений.
- Финансовые показатели являются бесполезными для принятия решения, если их не сопоставлять с какими-то другими данными, имеющими отношение к объекту диагностики.
- Диагностика должна оканчиваться лаконичным представлением основных выводов.

Финансовая диагностика, проводимая с учетом данных положений, будет способствовать принятию своевременных управленческих решений, направленных на улучшение деятельности организации.

#### 4.4. Трансформация бухгалтерского учета денежных потоков в систему информационно-аналитического обеспечения предупреждения кризисных ситуаций

Для предупреждения кризисных финансовых ситуаций и целей управления необходима оперативная информация только о движении денежных средств, которое вызывает увеличение или уменьшение их общей суммы, независимо от формы и места хранения. Получение данной информации с помощью традиционного бухгалтерского учета затруднительно и нецелесообразно, так как потребует ведения накопитель-

ных ведомостей по видам денежных потоков по каждому счету в плане учета денежных средств и в целом по организации, что значительно снизит оперативность информации. Поэтому для сбора и накопления информации о денежных потоках по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, а также по элементам организационной структуры нами предлагается дополнить действующий план счетов бухгалтерского учета управленческими транзитными счетами-экранами 53 «Денежные поступления» и 54 «Денежные выплаты», на которых фактическое поступление и выбытие денежных средств будет отображаться с выделением следующих видов объектов аналитического учета:

- субсчета первого порядка «Подразделение»;
- субсчета второго порядка «Вид деятельности»;
- субсчета третьего порядка «Вид движения денежных средств».

Это позволит детализировать денежные потоки по виду их движения (текущая, инвестиционная и финансовая деятельность), а также по элементам организационной структуры.

При поступлении денежных средств из-за организационных и юридических границ экономического субъекта дебет счета 53 «Денежные поступления» будет корреспондировать с кредитом бухгалтерских счетов по учету расчетов, реализации активов организации и, одновременно, кредит счета 53 «Денежные поступления» будет корреспондировать с дебетом соответствующих бухгалтерских счетов по учету движения денежных средств. Аналогично, при выбытии денежных средств за пределы организационных и юридических границ экономического субъекта кредит счета 54 «Денежные выплаты» будет корреспондировать с дебетом бухгалтерских счетов по учету расчетов и, одновременно, дебет счета 54 «Денежные выплаты» будет корреспондировать с кредитом соответствующих бухгалтерских счетов по учету движения денежных средств.

Следствием данного порядка отражения операций по движению денежных средств является равенство дебетовых и кредитовых оборотов и отсутствие сальдо по рассматриваемым управленческим счетам, в связи с чем они называются транзитными. Обороты по счету 53 «Денежные поступления» равны сумме дебетовых оборотов по бухгалтерским счетам учета денежных средств, исключая внутреннее перемещение, а обороты по счету 54 «Денежные выплаты» – сумме кредитовых оборотов по бухгалтерским счетам учета денежных средств, исключая внутреннее перемещение, в связи с чем они называются счетами-экранами.

Предлагаемые к использованию управленческие транзитные счета-экраны 53 «Денежные поступления» и 54 «Денежные выплаты» будут иметь трехступенчатую систему аналитических счетов, представленную на рисунках 10 и 11.



Рисунок 10 – Взаимосвязь трехуровневой информационной системы управленческого транзитного счета-экрана 53 «Денежные поступления»

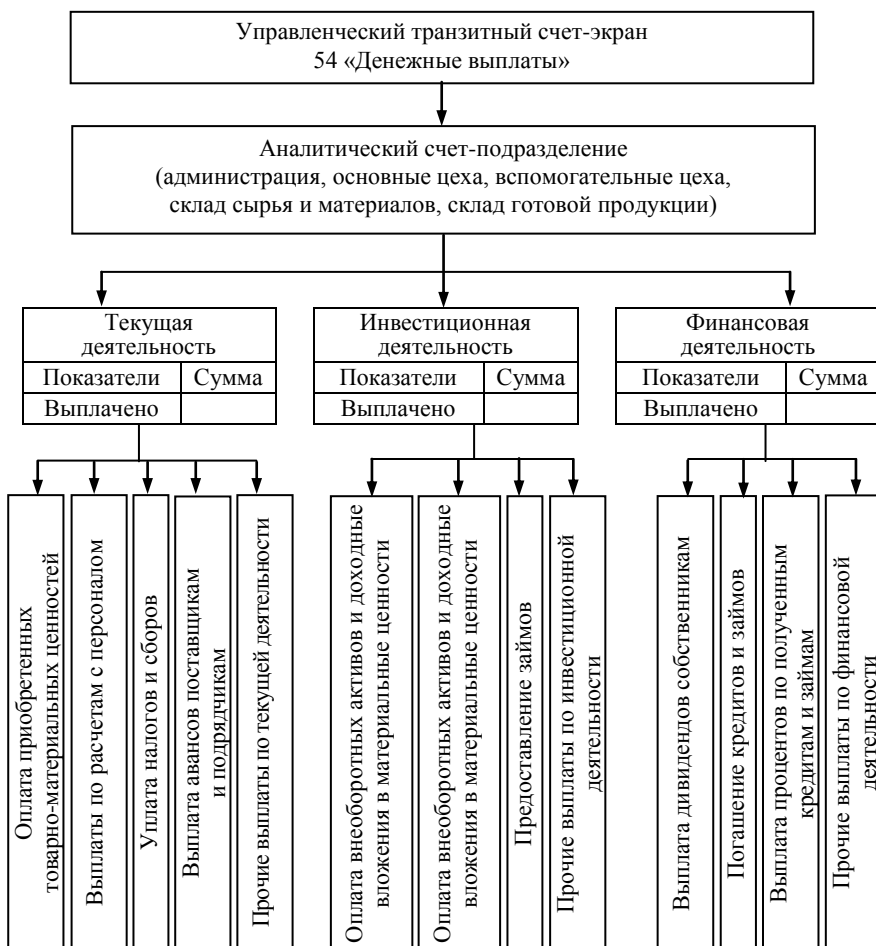


Рисунок 11 – Взаимосвязь трехуровневой информационной системы управленческого транзитного счета-экрана 54 «Денежные выплаты»

Между синтетическими и аналитическими счетами по учету движения денежных потоков в управленческом учете и по учету движения денежных средств в финансовом учете существует горизонтально-вертикальная связь, представленная на рисунке 12.



Условные обозначения:

- — двойная запись на счетах синтетического учета;
- · - · → — выявление адекватности информации синтетического и аналитического учета;
- - - - - → — контроль за выполнением требования непротиворечивости данных параллельных систем управленческого и финансового учета.

Рисунок 12 – Горизонтально-вертикальные связи в информационной системе учета движения денежных потоков:

1. Горизонтальные информационные связи счетов управленческого и финансового учета:
  - 1.1. Зачисление поступивших денежных средств.
  - 1.2. Списание израсходованных денежных средств.
2. Вертикальная колация счетов синтетического и аналитического учета:
  - 2.1. Выявление адекватности информации синтетического счета 53 «Денежные поступления» аналитическим счетам поступления денежных средств по подразделениям.
  - 2.2. Выявление адекватности информации синтетического счета 54 «Денежные выплаты» аналитическим счетам выплаты денежных средств по подразделениям.
3. Вертикальная колация счетов аналитического учета:
  - 3.1. Выявление адекватности информации аналитических счетов поступления денежных средств по подразделениям видам деятельности.
  - 3.2. Выявление адекватности информации аналитических счетов выплаты денежных средств по подразделениям видам деятельности.
4. Вертикальная колация счетов аналитического учета:
  - 4.1. Выявление адекватности информации аналитических счетов поступления денежных средств по видам деятельности видам движения денежных средств.
  - 4.2. Выявление адекватности информации аналитических счетов выплаты денежных средств по видам деятельности видам движения денежных средств.
5. Контроль за исполнением требования непротиворечивости данных параллельных систем управленческого и финансового учета:
  - 5.1. Фактически поступивших денежных средств по счету 53 «Денежные поступления» счетам учета движения денежных средств.
  - 5.2. Фактически выплаченных денежных средств по счету 54 «Денежные выплаты» счетам учета движения денежных средств.

Горизонтальную связь между счетами обеспечивает двойная запись. Однако, поскольку в состав денежных потоков не включается перемещение денежных средств внутри организационных границ субъекта хозяйствования, то оборот по управленческим транзитным счетам-экранам будет отличаться от суммы оборотов по счетам учета движения денежных средств. Вертикальная связь отражает информационную систему каждого из рассматриваемых счетов.

Организованный по предлагаемой методике учет денежных потоков позволит накапливать информацию о поступлениях и выбытии денежных средств в необходимом объеме для принятия своевременных управленческих решений, направленных на недопущение кризисных финансовых ситуаций и улучшение эффективности использования финансовых ресурсов организации, а также позволит осуществлять контроль за соблюдением сбалансированности разнонаправленных денежных потоков.

## **5. КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **5.1. Контроллингвая концепция управления производственными затратами**

В настоящее время на многих белорусских предприятиях существует необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента – планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами.

Общеизвестно, что в зависимости от решаемых задач предприятие может быть рассмотрено с различных точек зрения, например:

- как система движения товарно-материальных ресурсов;
- как социально-технологическая система;
- как система движения финансовых ресурсов и т. д.

Естественно, каждая точка зрения рождает свой способ учета и управления на предприятии. Проблему объединения управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой организации решает контроллинг.

Термин «контроллинг» обозначает концепцию управления, которая синтезирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу.

Вопросам, связанным с трактовкой экономической сущности категории «контроллинг», посвящены работы немецких (А. Дайле, Э. Майер, Р. Манн, Д. Хан), российских (Е. Ананькин, С. Данилочкин, Н. Данилочкина, В. Ивашкевич), украинских (Н. Чумаченко, Н. Гладких, А. Ткаченко) ученых. Необходимо отметить, что не существует единого подхода к трактовке понятия «контроллинг» в специальной экономической литературе.

В немецкоязычной бизнес-среде, где и зародилась идея контроллинга, он понимается как функция управленческого сервиса, т. е. поддержки менеджмента в области стратегического и оперативного управления компаний. Этот сервис включает обеспечение менеджмента финансовой и нефинансовой информацией, содействие процессу постановки целей и разработки планов и бюджетов. Кроме того, составным элементом контроллинга является собственно контроль – сравнение плановых значений с фактическими и анализ отклонений. Исследователь Д. Хан отмечает, что «контроллинг – система информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности предприятия» [72, с. 108]. Ученые Р. Манн и Э. Майер

раскрывают понятие контроллинга как систему регулирования затрат и результатов деятельности, помогающую в достижении целей предприятия.

Исследователь П. В. Лебедев предлагает следующее определение контроллинга: «Контроллинг – это система управления экономикой предприятия, ориентированная на выполнение оперативных и стратегических целей и достижение заданных результатов, объединяющая информационное обеспечение, планирование, контроль и анализ» [38, с. 15].

Экономисты Ю. П. Анискин и А. М. Павлова отмечают, что «контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов» [3, с. 140].

Несмотря на разногласия в определениях, проблемное поле концепции контроллинга вырисовывается достаточно четко.

Данная концепция основана на следующих положениях:

- предприятие является системой с определенным набором целей, части которой тесно взаимосвязаны;
- его деятельность ориентирована на достижение запланированных показателей;
- контроллинг выступает интегрирующей и координирующей подсистемой контура управления, обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений.

С помощью контроллинга могут быть решены следующие традиционные проблемы учета и управления:

- низкая платежная дисциплина структурных подразделений;
- неконтролируемая дебиторская задолженность;
- слабое управление затратами: отсутствие четкого понимания структуры затрат и их целесообразности;
- неверное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- нехватка оборотных средств.

В связи с этим выделим следующие задачи контроллинга:

- Планирование – определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т. е. превращение целей организации в планы.
- Управленческий учет (ключевой элемент подсистемы контроллинга) – отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности организации в ходе выполнения плана. Он ориентирован на внутренних пользователей информации в отличие от финансового или налогового учета.
- Организация потоков информации внутри организации.
- Мониторинг процессов, проходящих в организации, в необходимом временном режиме.
- Контроль – оценка свершившегося и соответствия фактических показателей плановым.

Контроллинг как самостоятельная управленческая функция имеет сложную организационную структуру. Она включает два компонента – горизонтальную и вертикальную структуры. Вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую логике и направлению планоуправленческого цикла. В ней можно выделить следующие виды контроля:

- стратегический;
- тактический;
- оперативный.

Стратегический контроль ориентирован на достижение основной цели предприятия, а также целей, ставящихся в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик. Стратегический контроль является основным элементом контроллинга, так как не только анализирует достигнутые результаты, но и закладывает основу будущих стратегических решений.

Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени и обусловленных тактическим планом. Он может рассматриваться как контроль за промежуточными результатами процесса реализации стратегии. Этот вид контроля особенно важен для бизнеса, так как направления, характер и результаты деятельности предприятий этого типа напрямую зависят от изменений рыночной конъюнктуры, неизбежных на занимаемых ими сегментах. В рамках стратегического контроля создаются условия для своевременной реакции предприятия на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов.

Оперативный контроль направлен на оценку промежуточных результатов деятельности в очень короткие промежутки времени. Его можно характеризовать как постоянное отслеживание результатов деятельности фирмы – мониторинг промежуточных результатов. Горизонтальная структура контроля охватывает функциональные компоненты. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой, коммуникативной деятельности. Компоненты охватывают как совокупные показатели деятельности предприятия, так и показатели, характеризующие отдельные аспекты предпринимательской деятельности. Вертикальная и горизонтальная структуры контроля предусматривают реализацию обеих функций контроллинга.

В рамках первой (относительно пассивной) функции предусматривается простая фиксация величин результирующих показателей, которая характеризует степень их отклонения в ту или иную сторону. Вторая функция связана с активной деятельностью по раскрытию причин возникновения таких отклонений и разработкой мероприятий, направленных на преодоление негативных тенденций или использование благоприятных внешних факторов. Эта функция не ограничивается поверхностными объяснениями и требует углубленного анализа закономерностей разнообразных рыночных процессов, прогнозных разработок. Эта функция несет в себе стратегический потенциал, обеспечивающий эффективность предпринима-

тельской деятельности в обозримой перспективе. Обобщая вышеизложенное, важно подчеркнуть, что контроль результативности бизнеса опирается на показатели и характеристики, обусловленные процессом целеполагания. Он является итоговым звеном в планово-управленческом процессе, рассматривающем последовательность следующих действий:

- Постановка целей.
  - Разработка мероприятий, обеспечивающих их достижение.
  - Контроль полученных результатов. Внедрение функций контроля в систему управления бизнесом позволит повысить уровень обоснованности принимаемых решений, обеспечив устойчивость предприятий в динамичных условиях внешней среды, и в первую очередь, в условиях конкуренции.
  - Формирование выводов и рекомендаций на следующий планируемый период.
- Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям:
- области применения (какие задачи помогает решить данный инструмент (таблица 13));
  - по периоду действия (оперативный или стратегический (таблица 14)).

Таблица 13 – Инструментарий контроллинга по областям применения

Область применения	Инструментарий
Учет	Система управленческой отчетности: Отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные. Учетные формы. Показатели управленческого учета. Методы анализа отчетности
Организация потоков информации	Система документооборота. Карта бизнес-процессов
Планирование	Анализ и оптимизация объема заказов. ABC-анализ. Анализ точки безубыточности. Ступенчатый расчет сумм покрытия. Анализ узких мест. Методы анализа инвестиционных проектов. Маржинальный анализ. Анализ скидок. Функционально-стоимостной анализ. Методы анализа конкуренции. Методы логистики. SWOT-анализ. Бюджетирование. Определение целевых издержек. Расчет уровня запасов. Анализ качества обслуживания. Выбор между поставками со стороны и собственным производством. Анализ чувствительности, методы портфельного анализа
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения. Анализ разрывов. Контроль соответствия фактических показателей плановым. Анализ издержек по центрам учета и отчетности

Таблица 14 – Инструментарий контроллинга по периоду действия

Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
1. SWOT-анализ	1. Расчеты хозяйственной деятельности
2. Анализ чувствительности	2. Анализ предельных затрат
3. Анализ затрат по центрам учета и отчетности	3. Ступенчатый анализ сумм покрытия
4. Определение целевых издержек	4. Анализ точки безубыточности
5. Анализ качества обслуживания	5. Маржинальный анализ
6. Финансовое планирование	6. Анализ отклонений фактических показателей от плановых
7. Планирование производственного результата	7. Линейное программирование
8. Методы логистики	8. Бюджетирование
9. Бюджетирование	9. Анализ узких мест

## 5.2. Поэтапное внедрение контроллинга в систему управления затратами и доходами организации

Одним из наиболее эффективных в условиях ограниченности ресурсов методов внедрения контроллинга является поэтапное изменение информационных и управляющих потоков организации. Его применение означает последовательное проведение ряда шагов, эффективность каждого из которых можно оценить сразу после осуществления. Здесь условно можно выделить четыре этапа: целеполагание, внедрение управленческого учета и отчетности, внедрение процедур планирования, внедрение процедур и механизмов контроля.



На этапе целеполагания определяются цели внедрения контроллинга в организации. В связи с этим необходимо провести следующее:

1. *Диагностику*. Типичными проблемами, с которыми сталкивается большинство предприятий, являются:

- отсутствие «прозрачности» системы учета затрат, позволяющей установить причины их возникновения и определить их экономически оправданную величину;
- недостаточный уровень ответственности и мотивации персонала в связи со снижением уровня затрат и повышением эффективности деятельности компании;
- низкая оперативность получения фактической информации о текущей деятельности филиалов и компании в целом (расчеты, наличие финансовых ресурсов и т. п.);
- несовершенство (с точки зрения решения управленческих задач) системы внутренней финансовой отчетности;
- недостаточно высокая финансовая дисциплина линейных подразделений;
- недостаточная эффективность и несистематичность процедур планирования доходов, расходов и финансовых потоков;
- недостаточная отлаженность системы первичного документооборота.

2. *Формализацию деятельности организации*. Формализация организационно-функциональной структуры – описание основных структурных подразделений каждого филиала и дочерней компании, участвующих в бизнесе, их функциональных обязанностей и вертикально-горизонтальных связей. В результате этого процесса разрабатывается схема управления и распределения функций между службами подразделений.

Формализация финансовой схемы организации – описание услуг, оказываемых линейными подразделениями компании друг другу и внешним контрагентам, построение схем. При этом получают разработанную схему движения услуг.

Формализация платежной системы – описание основных финансовых потоков между подразделениями и за пределы компании. Результатом этого является схема движения финансовых ресурсов.

Формализация системы учета – характеристика организации учетного документооборота первичной информации, используемого плана счетов и типовых хозяйственных операций, применяемой информационной системы. Результат этого – описание учетного документооборота, таблица плана счетов, альбом типовых хозяйственных операций, характеристики используемых информационных систем.

Формализация системы учета затрат и финансовой модели организации – определение основных принципов учета, группировки и калькуляции затрат по направлениям и видам деятельности. Результатом этого является описание существующей системы учета затрат и калькуляции себестоимости.

Формализация системы внутренней отчетности – характеристика документов внутренней отчетности, используемых для принятия управленческих решений. Результатом этого – описание форматов, процедур подготовки и предоставления документов внутренней отчетности.

На этапе внедрения управленческого учета и отчетности решаются следующие задачи:

1. *Анализ эффективности существующих систем, методик и процедур*. Система учета затрат – исследование возможности управления затратами с целью повышения прибыльности компании.

Организация учета – изучение соответствия системы требованиям подготовки внешней и внутренней отчетности, оперативности и достоверности используемой информации, необходимого уровня аналитики.

Система планирования доходов, расходов и финансовых потоков – оценка эффективности компании с точки зрения контролируемости, обеспечения ресурсами, подготовки планов и т. п. Результатом этого является определение проблем и их взаимосвязи («дерево проблем») по каждому из направлений.

На основе проведенных исследований разрабатывается следующее:

- Рекомендации по выделению внутри компании центров финансового учета, основных принципов их функционирования (полномочия, ответственность, система стимулирования), а также необходимых изменений в организационно-функциональной структуре.
- Концепция развития систем учета затрат и определения финансовых результатов, планирования доходов, расходов и финансовых потоков.
- Варианты предложений по совершенствованию корпоративной системы учета (включая конфигурацию и параметры информационной системы) и их обоснование.
- Развернутый план мероприятий по внедрению предложенных рекомендаций, развитию информационной системы и корпоративной системы учета (на следующие этапы работы).
- Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных вариантов.

Все предложения и рекомендации представляются в отчете с учетом ожидаемых организационных изменений в компании.

2. *Разработка методики учета затрат и определения финансовых результатов*. Ключевым этапом работ по построению системы контроллинга на предприятии является разработка документа под названием «Методика учета затрат и определения финансовых результатов». Этот документ закладывает основу построения корпоративной системы учета. В рамках его разработки выполняется следующее:

- построение единой для всех структурных подразделений классификации статей затрат;
- определение методики нормирования затрат для разделения их на экономически оправданные (полезные) и избыточные;

- создание методики расчета себестоимости продуктов и услуг;
- разработка методики определения финансового результата (прибыли) структурных подразделений, видов деятельности.

Для того, чтобы построить такую методику и предоставить ее руководителям предприятия, проводится его предварительное исследование с различных точек зрения. Естественно, методика учета затрат не возникает на пустом месте – в качестве основы используется то лучшее, что уже наработано с помощью методов Activity Based Costing, Direct Costing.

В основе построения методики учета затрат для конкретного предприятия лежит подход, состоящий несколько упрощенно в следующем: предприятие делится на единообразно управляемые части – центры финансового учета. При этом в расчет принимаются центры доходов и прибыли, центры затрат и центры инвестиций. Проявляется связь между различными видами деятельности и их долей в себестоимости продукции.

На этом же этапе формализуется финансовая схема организации: кому и какие услуги оказываются, каковы финансовые потоки. На основе анализа выполняется оптимизация финансовой схемы с точки зрения налогообложения при соблюдении всех требований законодательства за счет устранения налогооблагаемых внутренних оборотов и других методов.

3. *Разработка процедур подготовки и сдачи финансовой отчетности.* Это логическое продолжение предыдущего пункта. Кроме процедур и регламентов для создания первичных финансово значимых документов, всегда есть необходимость в отчетах, справках, выборках, по-разному агрегированных вторичных документах. Все необходимые для принятия решения документы и первичная информация должны поступать в те места и тем пользователям, которые в них нуждаются.

Далее на основе методики учета затрат и определения финансовых результатов разрабатываются регламент составления бюджета доходов и расходов, регламент составления и исполнения бюджета движения денежных средств и процедура ценообразования организации.

Разработка и последующее внедрение вышеуказанного позволяет:

- планировать доходы и расходы организации для обеспечения ее безубыточности и прогнозирования финансового результата (что важно для оптимизации налогообложения);
- обеспечивать проведение разумной ценовой политики;
- на основании прогноза доходов и расходов планировать финансовые потоки предприятия и налаживать платежную дисциплину.

Прокомментируем наиболее важные упомянутые выше документы и методики.

*Методика составления бюджета доходов и расходов.* Разрабатывая бюджет доходов и расходов, можно отталкиваться от той идеи, что из рыночных соображений бывает целесообразно планировать как безубыточность бизнеса предприятия на некоторый промежуток времени, так и убыточность (сводя ее, естественно, к минимуму). Цель бюджета доходов и расходов – связать доходы от возможной (прогнозируемой) реализации и расходы на создание продукции в необходимом количестве.

При создании бюджета доходов и расходов надо предварительно определить:

- нормы затрат по видам бизнеса;
- минимальный уровень затрат (для центров затрат);
- объем реализации (в денежном выражении).

Чтобы определить эти показатели, необходимо воспользоваться:

- процедурами определения норм затрат по каждому виду деятельности;
- процедурой разработки плана по реализации;
- процедурой определения сметы затрат по видам деятельности;
- другими необходимыми методиками и процедурами (вспомогательными).

Таким образом, определяется, что можно сделать для обеспечения безубыточности при данных уровне реализации и уровне производственных и непроизводственных издержек, полученных по методике учета затрат. При этом, имея бюджет доходов и расходов, можно принять решение о перераспределении ресурсов или скорректировать уровень того или иного вида бизнеса предприятия (ранжировать их по вложениям).

*Методика составления бюджета движения денежных средств.* Это, в определенном смысле, способ исполнения бюджета доходов и расходов. В бюджете движения денежных средств освещается решение вопросов с приоритетами оплаты, связываются входящие и исходящие платежи. Бюджет движения денежных средств, будучи составленным по определенной методике, включает в себя:

- график движения денежных средств;
- процедуру прохождения платежей.

Бюджет движения денежных средств позволяет в любой момент управлять ликвидностью предприятия, определять наличие и сроки появления свободных денежных средств, освобождает руководителя от работы с плановыми финансовыми документами (работа с внеплановыми, разумеется, остается).

*Проект плана счетов и типовых хозяйственных операций.* Следующим шагом к построению четкой модели бизнеса предприятия является разработка корпоративного плана счетов головной организации и планов счетов филиалов, которые позволяют получать данные в соответствии с методикой учета затрат. Под планом счетов здесь понимается непосредственно классификация счетов и субсчетов, аналитический учет по счетам, типовые хозяйственные операции. Вполне возможно одновременное использование не-

скольких планов счетов, по-разному обслуживающих потребности предприятия в учете. В рамках работ на данном этапе все параметры производственно-хозяйственных операций классифицируются и находят свое отражение на счетах, субсчетах, в аналитическом учете.

4. *Разработка регламента учетного документооборота.* Для запуска методики учета затрат в работу необходимо создать регламент учетного документооборота, т. е. определить, кто, каким образом и когда отчитывается, куда эти документы предоставляются и что содержат. Понятно, что спроектировать и запустить систему документооборота, обслуживающую методику учета затрат, заранее, т. е. до формирования самой методики, нельзя.

Спроектировать систему документооборота означает определить документы, характеризующие учитываемые параметры, установить регламент создания и прохождения этих документов, сроки их сдачи, формы документов, а также круг лиц, которые ответственны за заполнение или принятие решений по этим документам.

Далее регламент учетного документооборота утверждается руководством. После обучения специалистов желательна введена регламента приказом по предприятию.

5. *Создание концептуального проекта информационной системы.* Одним из результатов системы контроллинга, кроме создания финансово прозрачной системы управления, является формулирование требований к корпоративной информационной системе. Для адекватной автоматизации приведенных выше методик и процедур корпоративная информационная система должна отвечать, по крайней мере, следующему набору требований:

- поддержка многофилиальности;
- поддержка многих независимых планов счетов;
- разделение между управленческим и бухгалтерским контуром;
- возможность отражения в системе бюджета доходов и расходов, баланса движения денежных средств.

Кроме того, нельзя забывать об особенностях работы крупных предприятий нашей страны (большое количество сотрудников, многопрофильность бизнеса, сложная схема учредительства и получения дивидендов, широкая номенклатура товаров и услуг, большое количество поставщиков, потребителей, субподрядчиков, практика взаимозачетов, бартера и пр.). Более того, выбираемая корпоративная информационная система должна иметь возможность подстраиваться (конфигурироваться) под реалии будущего (законодательные, производственно-хозяйственные и иные), чтобы не стать тормозом в совершенствовании бизнеса завтра.

6. *Проектирование организационно-функциональной структуры.* Организационно-функциональная структура предприятия – распределение бизнес-процессов между рабочими местами, подразделениями компании, образующее структуру подразделений компании (с учетом их задач, иерархической подчиненности).

Для эффективного достижения целей деятельности в компании должны существовать адекватные целям функциональная и организационная структуры.

Требование адекватности означает:

- полноту (выполнение всех необходимых для достижения целей компании функций);
- целостность и непротиворечивость (соответствие функциональной структуры компании, отсутствие дублирования функций).

Разработка организационно-функциональной структуры компании предусматривает:

- проект нормативной организационно-функциональной структуры;
- рекомендации по оптимальному распределению функций между подразделениями и сотрудниками внутри подразделений;
- определение «функциональных портретов» должностей, требований к отдельным рабочим местам;
- анализ и рекомендации по оптимизации методов реализации функций;
- описание процесса внедрения нормативно спроектированных функциональной и организационной структур.

Должностная инструкция (описание рабочего места, задачи, подчиненность, права и обязанности, выполняемые функции, методы реализации функций, процедуры отчетности, процедуры работы с документами) является важной и неотъемлемой частью системы управления. Она содержит набор функций (должностных обязанностей) и точные указания каждому сотруднику организации по их выполнению. Здесь придерживаются принципа: «Точное и полное описание организационных процедур деятельности каждого сотрудника компании может обеспечить ее надежное высокоэффективное функционирование». Целью этого процесса является повышение управляемости деятельностью организации, при этом используются следующие методы:

- системный анализ;
- методный анализ;
- тренинги-семинары.

В результате реализации этих методов организационно-функциональная структура и система должностных инструкций сможет позволить:

- наладить четкий механизм взаимодействия подразделений;
- создать у каждого сотрудника организации точное представление не только о его должностных обязанностях, но и методах их выполнения (что позволит экономить время на выполнение обязанностей);

- благодаря точному и детальному описанию каждой процедуры снизить субъективность трактовки своих обязанностей сотрудниками и тем самым объективизировать весь процесс организационной деятельности;

- снизить вероятность возникновения непредвиденных (нештатных) ситуаций благодаря точному выполнению должностных инструкций;

- адекватно и эффективно реагировать на возникающие штатные ситуации благодаря механизму адаптации, являющемуся неотъемлемой частью спроектированной системы управления.

На этапе внедрения процедур и механизмов контроля вводятся в действие механизмы контроля соответствия фактических показателей плановым, установления допустимых отклонений от плана, анализа отклонений и интерпретации причин этих отклонений, также разрабатывается система раннего предупреждения. Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционного не является основной задачей администрации. Он заключается в сопоставлении «план – факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Служба контроллинга призвана способствовать достижению целей организации. Для этого она должна быть соответствующим образом организована. Организационная форма контроллинга представлена на рисунке 13.

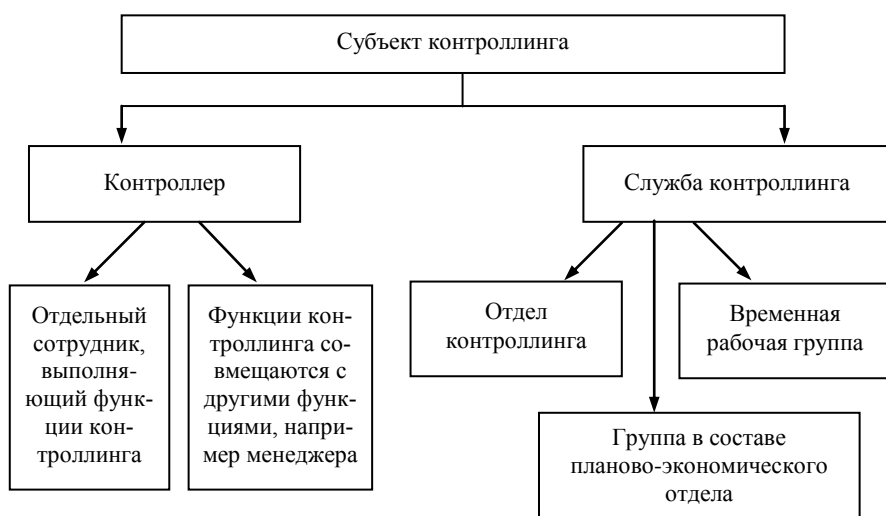


Рисунок 13 – Организационная форма контроллинга

Существуют два основных варианта организации службы контроллинга: централизованная и децентрализованная. При централизованной службе контроллинга главный контроллер находится в подчинении руководителя организации. Главный контроллер координирует деятельность служб в области текущего и стратегического планирования, сметного планирования, анализа плановых и фактических показателей и отчетности, берет на себя обработку специальных поручений, особых заказов и заданий лиц, принимающих управленческие решения.

Децентрализация службы контроллинга позволяет делегировать часть задач централизованной службы контроллинга другим подразделениям, например, структурным подразделениям, филиалам.

Контроллер – специалист, реализующий в организации функции и задачи контроллинга, способный к аналитической деятельности.

Отсюда главные задачи контроллера – разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий и, тем самым, оказывать влияние на использование всех возможностей достижения предприятием запланированных показателей.

Таким образом, принципиальное отличие контроллера от контроллера заключается в том, что первый не участвует в процессе планирования и принятия решения. Практика контроллинга сформулировала требования, предъявляемые к контроллеру:

1. Владение профессиональными знаниями в следующих сферах:

- основы экономики и организации предприятия;
- финансовый учет;
- расчет затрат;
- чтение и анализ баланса организации;
- планирование, расчет и анализ инвестиций;
- методы и инструменты планирования;
- знание ЭВМ.

2. Знание методов контроллинга.

3. Наличие следующих методических способностей:

- мыслить аналитически;

- объяснять и доказывать;
- к системному мышлению.

4. Умение обоснованно распределять косвенные затраты, анализировать отклонения, рассчитывать точку безубыточности, уметь работать в команде, выступать публично и мотивировать персонал.

Наиболее типичные недостатки при внедрении контроллинга в организациях выражаются, прежде всего, в следующих особенностях поведения контроллера:

- контроллер сводит свою задачу исключительно к контролю и не действует как партнер и советник руководителя;
- контроллер использует в своей работе только финансовые данные из системы учета, игнорируя нестоимостную информацию (к примеру, процент узнаваемости бренда, индекс удовлетворенности персонала и др.);
- контроллер рассматривает задачи контроллинга как оперативно-краткосрочные, но не как стратегические;
- контроллер не может правильно наладить процесс коммуникации и обмена информацией, не умеет аргументировать и убеждать.

### 5.3. Оптимизация производственной программы в условиях дефицита сырьевых ресурсов

При наличии на предприятии угрозы банкротства и кризиса невыплат важно достигнуть превышение поступления денег в текущем периоде над величиной срочных обязательств, необходимо обеспечить финансовое равновесие, когда объем поступления собственных финансовых ресурсов будет равен необходимому объему их использования. Возможный объем поступления собственных финансовых ресурсов определяется как сумма чистой операционной прибыли предприятия, амортизационных отчислений, прироста паевого капитала. Поступление собственных финансовых ресурсов обеспечивается в результате оптимизации ценовой политики предприятия, уменьшения объемов инвестиционной и операционной деятельности. В процессе управления доходами и прибылью предприятий главная роль отводится формированию прибыли и доходов по операционной деятельности [74].

Для мясоперерабатывающих предприятий потребительской кооперации, испытывающих дефицит сырьевых ресурсов, а также финансовых ресурсов для приобретения сырья, в целях получения максимальной прибыли при ограниченных возможностях предлагается методика расчета оптимального ассортимента выпускаемой продукции в условиях недостаточности сырьевых ресурсов.

Для полной загрузки производственной мощности колбасного цеха Гомельского коопзаготпрома требуется профинансировать и закупить 200 т мяса в месяц. Предприятие имеет возможность закупить 90 т, что обеспечит загрузку предприятия на 45%. Предлагаемая методика заключается в следующем. Вначале составляется расчет потребности в основных сырьевых ресурсах (в данном случае – мясо говяжье и свиное различных сортов) для выполнения производственной программы, составленной согласно заявкам торговых организаций (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет потребности в основном сырье (мясе жилованом) для производства колбасных изделий

Группа продукции	Планируемый выпуск продукции, т	Норма расхода сырья на 1 т продукции, т	Норма расхода сырья на весь выпуск, т	Выпуск продукции с учетом фактической обеспеченности сырьем, т
Сосиски высшего сорта	18	0,85	15,3	8,1
Сосиски первого сорта	20	0,82	16,4	9
Сосиски второго сорта	25	0,8	20	11,25
Колбаса вареная высшего сорта	18	0,88	15,84	8,1
Колбаса вареная первого сорта	20	0,86	17,2	9
Колбаса вареная второго сорта	26	0,84	21,84	11,7
Колбаса варено-копченая	36	1,25	45	16,2
Колбаса копченая	18	1,28	23,04	8,1
Колбаса сырокопченая	10	1,33	13,3	4,5
Мясные копченые изделия	8	1,45	11,6	3,6
Итого	190	–	199,52	89,55

Рассчитанный в данной таблице выпуск продукции с учетом фактической обеспеченности сырьевыми ресурсами подразумевает пропорциональное уменьшение выпуска продукции по всем ассортиментным позициям на 55%.

Определим очередность выпуска продукции по показателю «Валовая маржа на 1 т сырья» (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет валовой маржи на 1 т сырья

Вид продукции	Переменные расходы на 1 т продукции основного сырья		Прочие переменные расходы на 1 т продукции, тыс. р.	Цена колбасных изделий без НДС, тыс. р.	Валовая маржа, тыс. р.	Валовая маржа на 1 т сырья, тыс. р.	Очередность выпуска продукции
	по количеству, т	по сумме, тыс. р.					
Сосиски высшего сорта	0,85	2465	210	2930	255	300	3
Сосиски первого сорта	0,82	2378	210	2680	92	75,4	10
Сосиски второго сорта	0,8	2320	210	2620	90	112,5	9
Колбаса вареная высшего сорта	0,88	2552	205	3107	350	397,7	1
Колбаса вареная первого сорта	0,86	2494	205	2820	121	140,7	7
Колбаса вареная второго сорта	0,84	2436	205	2750	109	129,8	8
Колбаса варено-копченая	1,25	3625	310	4320	385	308,0	2
Колбаса копченая	1,28	3712	420	4510	378	295,3	4
Колбаса сырокопченая	1,33	3990	1200	5320	330	248,1	5
Мясные копченые изделия	1,45	4350	2400	7046	396	204,1	6

Из данной таблицы следует, что ассортимент, выбранный по показателю «Валовая маржа на 1 т сырья», составит: колбаса вареная высшего сорта – 18 т (на что будет затрачено 15,84 т сырья), колбаса варено-копченая – 36 т (45 т сырья), сосиски высшего сорта – 18 т (15,3 т сырья), колбаса копченая – 10,8 т (13,86 т сырья).

Для того, чтобы определить, какое из решений будет правильным (решение о равномерном снижении выпуска продукции или об определении ассортимента по критерию валовой маржи на единицу сырьевых ресурсов), составим расчеты по определению затрат и прибыли при различных вариантах. Расчет выручки от реализации, переменных расходов и затрат сырьевых ресурсов на весь выпуск продукции при равномерном снижении выпуска продукции и при определении оптимального ассортимента по критерию валовой маржи на единицу сырьевых ресурсов представлен в таблицах 17 и 18.

Таблица 17 – Расчет выручки от реализации, переменных расходов и затрат сырьевых ресурсов на весь выпуск продукции при равномерном снижении объема выпуска

Вид продукции	Планируемый выпуск продукции, т	Использование сырья		Переменные расходы		Выручка от реализации	
		на 1 т продукции, тыс. р.	на весь выпуск, тыс. р.	на 1 т продукции, тыс. р.	на весь выпуск, тыс. р.	1 т продукции, тыс. р.	всего выпуска, тыс. р.
Сосиски высшего сорта	8,1	2465	19966,5	210	1701	2930	23733
Сосиски первого сорта	9	2378	21402	210	1890	2680	24120
Сосиски второго сорта	11,25	2320	26100	210	2362,5	2620	29475
Колбаса вареная высшего сорта	8,1	2552	20671,2	205	1660,5	3107	25166,7
Колбаса вареная первого сорта	9	2494	22446	205	1845	2820	25380
Колбаса вареная второго сорта	11,7	2436	28501,2	205	2398,5	2750	32175
Колбаса варено-копченая	16,2	3625	58725	310	5022	4320	69984
Колбаса копченая	8,1	3712	30067,2	420	3402	4510	36531
Колбаса сырокопченая	4,5	3990	17955	1200	5400	5520	24840
Мясные копченые изделия	3,6	4350	15660	2400	8640	7046	25365,6
Итого	–	–	261494,1	–	34321,5	–	316770,3

Таблица 18 – Расчет выручки от реализации, переменных расходов и затрат сырьевых ресурсов на весь выпуск продукции при выборе ассортимента по критерию «Валовая маржа на 1 т сырья»

Вид продукции	Планируемый выпуск продукции, т	Использование сырья		Переменные расходы		Выручка от реализации	
		на 1 т продукции, тыс. р.	на весь выпуск, тыс. р.	на 1 т продукции, тыс. р.	на весь выпуск, тыс. р.	1 т продукции, тыс. р.	всего выпуска, тыс. р.
Сосиски высшего сорта	18	2465	44370	210	3780	2930	52740
Сосиски первого сорта	–	–	–	–	–	–	–
Сосиски второго сорта	–	–	–	–	–	–	–
Колбаса вареная высшего сорта	18	2552	45936	205	3690	3107	55926
Колбаса вареная первого сорта	–	–	–	–	–	–	–

Вид продукции	Планируемый выпуск продукции, т	Использование сырья		Переменные расходы		Выручка от реализации	
		на 1 т продукции, тыс. р.	на весь выпуск, тыс. р.	на 1 т продукции, тыс. р.	на весь выпуск, тыс. р.	1 т продукции, тыс. р.	всего выпуска, тыс. р.
Колбаса вареная второго сорта	–	–	–	–	–	–	–
Колбаса варено-копченая	36	3625	130500	310	11160	4320	155520
Колбаса копченая	10,8	3712	40089,6	420	4536	4510	48708
Колбаса сырокопченая	–	–	–	–	–	–	–
Мясные копченые изделия	–	–	–	–	–	–	–
Итого	–	–	260895,6	–	23166	–	312894

Расчет прибыли, полученной при различных вариантах, приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Сравнение возможной прибыли при пропорциональном распределении дефицитных материалов между видами продукции и с учетом ее максимизации на ограничивающий фактор, тыс. р.

Показатели	Пропорциональное распределение материалов между всеми видами продукции	Распределение материалов с учетом максимизации валовой маржи на ограничивающий фактор	Отклонение
Выручка от реализации	316770,3	312894,0	–3876,3
Переменные расходы на сырьевые ресурсы	261494,1	260895,6	–598,5
Прочие переменные расходы	34321,5	23166,0	–11155,5
Постоянные расходы	18640,0	18640,0	–
Прибыль	2314,7	10192,4	+7877,7

По данным таблицы 19 можно сделать вывод, что при выборе ассортимента с учетом максимизации валовой маржи на ограничивающий фактор мы получаем прибыль в размере 7877,7 тыс. р., что в 3,4 раза больше, чем мы получили бы при пропорциональном уменьшении ассортимента выпускаемой продукции.

Для широкого применения предложенной методики оптимизации выпускаемого ассортимента по критерию максимизации валовой маржи на ограничивающий фактор на производственных предприятиях необходимо наличие автоматизированной системы обработки учетных данных и организации затрат, отвечающей, как минимум, следующим требованиям:

- организация раздельного учета постоянных и переменных расходов по видам вырабатываемых изделий или по группам однородных изделий (желательно также деление постоянных расходов на прямые и косвенные);
- накопление и группировка необходимой информации в динамике;
- наличие квалифицированных кадров, способных решать задачи оперативного анализа.

## 6. НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК МЕТОД ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Роль налогового менеджмента в системе управления финансами организаций

В современных условиях хозяйствования целью деятельности любого хозяйствующего субъекта является повышение благосостояния собственников организации. И важнейшим фактором для достижения этой цели служит увеличение прибыли, на которую, в свою очередь, влияет налоговый фактор. Именно налоги, являясь мощным инструментом экономического регулирования, оказывают существенное воздействие на принятие стратегических и тактических решений в области управления не только финансовыми результатами, но и в целом финансами субъектов хозяйствования, в связи с чем возрастает значимость налогового менеджмента в системе управления финансами организаций.

Все управленческие решения анализируются исходя из наличия или отсутствия того или иного налога, размера налоговых ставок, вычетов и освобождений и других положений налогового законодательства. В общем виде влияние налогов на принятие управленческих решений можно представить в виде двух аспектов.

С одной стороны, это налоговое законодательство, которое регламентирует и устанавливает элементы налогообложения и тем самым формирует налоговое бремя, с другой – налоговые органы, проверяющие налогоплательщиков и применяющие налоговые санкции.

Управленческие решения должны приниматься только с учетом действующих налогов, возможностей их оптимизации с учетом прогнозируемых изменений налогового законодательства. Отсюда задачами управления налогами в организации являются оптимизация налоговых платежей с целью увеличения размера прибыли, а также сокращение их негативного влияния на процесс принятия стратегических и тактических решений.

Рассматривая налоговый менеджмент, необходимо отметить ряд его особенностей. Во-первых, налоговый менеджмент – это процесс, осуществляемый непрерывно и охватывающий все «налоговое пространство», все налоговые отношения. Во-вторых, это целенаправленный процесс воздействия на налоги и налогообложение для достижения определенных экономических, финансовых и социальных результатов. В-третьих, для достижения этих результатов требуются постановка целей и определение задач, осуществление планирования, регулирования, организации, мотивации и контроля.

Изучение налогового менеджмента следует начинать с рассмотрения вопросов управления расходами, доходами, финансовыми результатами, капиталом.

Налоговое регулирование расходов оказывает влияние не только на уровень себестоимости продукции (работ, услуг), но и на конечные результаты деятельности организации. Поэтому для получения максимальной чистой прибыли управление расходами должно быть направлено на их уменьшение. Кроме того, в отечественном учете расходы для целей налогообложения не совпадают с расходами по бухгалтерскому учету. В связи с этим необходимо больше внимания уделять расходам, учитываемым для целей налогообложения. Налоговый менеджмент в этом случае должен осуществляться в направлении уменьшения суммы налогов, относимых на расходы для целей налогообложения прибыли.

Налоговый менеджмент в системе управления доходами целесообразно осуществлять по различным направлениям. Ценовая политика организации тесно взаимосвязана с вопросами налогообложения. Большое влияние на уровень цен, а следовательно и на прибыль, оказывают косвенные налоги, оптимизация которых позволит организации увеличить свои финансовые ресурсы.

При управлении прибылью необходимо иметь в виду, что на ее уровень оказывают воздействие факторы, влияющие на оптимизацию доходов и расходов в соответствии с выбранной организацией стратегией. Кроме того, увеличение чистой прибыли можно добиться, используя методы международного налогового менеджмента, например, осуществлять деятельность во внутренних экономических зонах.

В настоящее время большое значение для организации имеют вопросы управления инвестиционной деятельностью. В данном разделе финансового менеджмента принимаются решения по осуществлению реальных и финансовых инвестиций и по управлению оборотным капиталом, на которые оказывают влияние налоговый фактор.

По реальным инвестициям налоговый менеджмент позволяет увеличить такие источники финансирования капитальных вложений, как амортизационные отчисления путем принятия в учетной политике соответствующего способа их начисления. Осуществляя реальные инвестиции, необходимо учитывать, что источник их финансирования зависит от формы их осуществления. Модернизация, реконструкция, техническое перевооружение, ремонт основных средств по-разному регулируются налоговыми методами. Все это должно решаться в рамках налогового менеджмента. Управление оборотным капиталом предполагает в числе прочих решение задач по снижению дебиторской задолженности, в том числе и путем предоставления скидок с цены при условии досрочной оплаты. При этом влияние налогового менеджмента на ценовую политику возможно путем оптимизации косвенных налогов.

Одним из главных инструментов налогового менеджмента является учетная политика организации. Законодательство дает налогоплательщику возможность самостоятельно выбрать способ учета той или иной операции. С точки зрения налогового менеджмента наибольший интерес представляют следующие элементы учетной политики в целях налогообложения:

- оценка запасов и расчет фактической себестоимости материальных ресурсов в производстве;
- порядок распределения общехозяйственных расходов;
- начисление амортизационных отчислений;
- создание резервов предстоящих расходов и платежей;
- определение выручки от реализации продукции.

Выбирая позицию, организация должна обосновать сделанный выбор расчетами налогов, величина которых зависит от выбора альтернативного способа учета. Возможности получения налоговой экономии достигаются, в частности, за счет следующего: применения ускоренной амортизации; сокращения срока полезного использования нематериальных активов; оценки товарно-материальных ценностей по стоимости последнего приобретения; определения выручки по мере оплаты расчетных документов, что приводит к отсрочке уплаты налога на прибыль. В случае образования резервов организация имеет возможность уменьшать налоговую базу с начала налогового периода. Тем самым не возникает излишней переплаты в бюджет сумм налога на прибыль.

Таким образом, через влияние налогов на управление доходами, расходами и конечными результатами налоговый менеджмент влияет и на другие направления финансового менеджмента.



## 6.2. Налоговое планирование как метод финансовой стабилизации организации

Налоговое планирование является компонентом (и одним из важнейших) внутреннего планирования предприятия, показатели и общие цели которого зачастую принципиально отличаются от публикуемых в официальных отчетах и балансах. Публикуемые размеры балансовой прибыли (и даже прибыли после уплаты налогов) не являются и не могут являться целью деятельности предприятия. В действительности цифры, публикуемые в балансах предприятий, представляют собой лишь ту долю реальных накоплений, которую предприятие готово предоставить для распределения между государством (в виде налогов с прибыли) и акционерами (в виде дивидендов и остатка прибыли, который может использоваться на создание некоторых видов резервов). Причем, если говорить об акционерах, то прибыль является средством удовлетворения в основном мелких акционеров, а крупные пайщики предприятий реализуют свою долю накопленной другими более выгодными для них способами.

В своем внутреннем планировании предприятия ориентируются не на общую прибыль, а на некий сводный показатель накопления (который на разных предприятиях рассчитывается по разной методике), охватывающий, кроме балансовой прибыли, целый ряд других доходов, под которыми маскируется реальная прибавочная стоимость, произведенная на данном предприятии. Это, во-первых, часть реальных денежных накоплений, которые в балансе показываются как издержки: отчисления в амортизационные фонды (точнее – их избыточная часть по сравнению с реальным износом оборудования), различного рода резервы, формируемые за счет начисления на издержки, и т. д. Во-вторых, это нереализованный прирост стоимости принадлежащих предприятию активов: недвижимого имущества, товарных запасов, пакетов акций и т. д. В-третьих, это находящиеся в обороте предприятия средства, передача которых в пользу других лиц может быть задержана на более или менее длительное время: суммы налогов, по которым государством предоставлена отсрочка; пенсионные фонды и фонды привлечения к участию в капитале предприятия наемных работников, образуемые путем начислений на их заработную плату; временно освобождаемые от налогов фонды накопления средств на капиталовложения и т. д.

Не все эти фонды в одинаковой степени выражают накопления предприятия, поэтому фонды и суммы, перечисленные в двух последних пунктах, должны учитываться с соответствующими поправочными коэффициентами.

С точки зрения такого внутреннего планирования все налоги, уплачиваемые предприятием, рассматриваются как его собственные издержки: разница лишь в возможностях и методах их учета. Так, налоги, уплачиваемые с имущества или капитала предприятия, могут быть точно определены заранее. Конечная величина налогов с оборота, таможенных пошлин и других налогов, рассчитываемых на базе цен продаваемых товаров и услуг, может быть определена лишь с учетом возможности переложения этих налогов на потребителей (путем изменения цен). Размер налога на организации зависит от целого ряда факторов, влияющих на величину прибыли, из которых только часть может регулироваться самим предприятием, а остальные определяются внешними причинами, поэтому в отношении данного налога может быть лишь более или менее точный прогнозный расчет.

Кроме того, предприятие должно планировать возможную экономию налоговых платежей вследствие использования льгот, предусмотренных для тех или иных форм расходования его накоплений, отсрочек в уплате налога и т. д.

Таким образом, часть налогов представляет собой постоянную, заранее известную величину. Другие налоги являются переменной величиной, зависящей от факторов, в разной степени поддающихся измерению или прогнозированию.

Оптимизация налоговых обязательств является законным правом любого субъекта хозяйствования. Действующее налоговое законодательство предоставляет налогоплательщикам определенные возможности для оптимизации значительной части причитающихся с них платежей в виде различных ставок одного и того же налога и существования налоговых льгот. Поэтому планирование налоговых платежей является важнейшей составной частью системы планирования деятельности предприятия и формирования его налоговой политики на предстоящий период.

В современной литературе приводятся различные определения нового для белорусской экономики понятия налогового планирования. Одни из них характеризуют налоговое планирование как один из способов уплаты налогов, а также налоговую программу, использующую на благо предприятия любую допустимую законом возможность минимизировать налоговую нагрузку и существенно уменьшить его зависимость от внешних источников финансирования. В этих определениях характеризуется юридический аспект налогового планирования и подчеркивается важный критерий, отделяющий его от ряда других способов уплаты налогов, – законность использованных налоговых льгот и других способов минимизации тяжести налогообложения.

Основными критериями, определяющими активность хозяйствующих субъектов по снижению налоговой нагрузки и влияющими на выбор ими законных или противозаконных способов этой деятельности, являются:

- Степень политической и экономической стабильности в стране.
- Соотношение фискальной и регулирующей функций действующей налоговой системы.
- Общая величина налогового бремени, возложенного государством на налогоплательщика.

• Уровень налогового законодательства: степень его устойчивости и предсказуемости, соответствие нормам других отраслей права, четкость установленных правил начисления и уплаты налогов и однозначность их прочтения.

• Мера ответственности налогоплательщика за нарушение налогового законодательства и тяжесть наказания.

• Состояние правовой культуры налогоплательщиков.

• Наличие открытости и ясности для плательщиков налогов направлений расходования государством полученных средств, их целевого назначения.

• Уровень профессиональной подготовки специалистов (как хозяйствующих субъектов, так и контролирующих органов).

Термин «налоговое планирование» в отечественной литературе нередко сводится лишь к минимизации налогообложения за счет выбора:

• места регистрации и нахождения фирмы;

• схемы организации хозяйственной деятельности с учетом предоставленных законодательством льгот;

• варианта хозяйственного договора;

• системы ведения бухгалтерского и налогового учетов;

• способа наиболее экономичной и эффективной защиты нарушенных прав.

Очень часто под налоговым планированием понимаются допустимые, законные попытки обхода налога, способы уменьшения налогового бремени за счет умелого использования пробелов и нечеткостей в законодательстве. Но эти действия, как правило, разовые и применимы к какой-либо отдельной конкретной ситуации.

Однако, на наш взгляд, функции налогового планирования в качестве элемента финансового менеджмента гораздо шире. Налоговое планирование подразумевает целую систему комплексных мер, объединяющих все направления деятельности предприятия. Это процесс, охватывающий бухгалтерскую, налоговую, финансовую и другие виды обработки данных, для определения того, следует ли, а если следует, то где, как и с кем осуществлять операции для достижения целей хозяйствования при минимальном общем налоговом бремени.

С учетом вышесказанного микроэкономическое налоговое планирование – это такой способ уплаты налогов, при котором предприятие, используя налоговые льготы и другие приемы уменьшения налоговых обязательств, а также выбирая оптимальную структуру и процедуру финансирования расходов, стремится к уменьшению относительной величины налоговых потерь, препятствующих достижению его стратегических целей, не нарушая в то же время существующее налоговое законодательство.

Сущность микроэкономического налогового планирования состоит в том, что использующий его налогоплательщик становится в полном смысле слова субъектом налоговых отношений. Он активно реализует собственную налоговую стратегию и тактику с учетом заданных налоговым законодательством внешних условий.

Главная задача налогового планирования на микроуровне – увеличение совокупного дохода хозяйствующего субъекта за счет облегчения его налогового бремени, изыскание наиболее рациональных способов снижения налогов, их минимизация. Она решается по следующим основным направлениям:

• Определение оптимальной величины налоговой нагрузки на предприятие в соответствии с выбранными видами хозяйственной деятельности.

• Выбор оптимальных сроков и способов уплаты налоговых платежей.

• Осуществление рациональных, с точки зрения налоговых последствий, направлений использования прибыли, финансовых и капитальных вложений.

Планируя налоговые последствия своей деятельности, важно знать, куда, когда, как и сколько необходимо уплатить налогов, а также какие существуют законные способы, позволяющие не переплачивать налоги и максимизировать доходы. Правомерное использование налоговых льгот или применение специальных способов ограничения налоговых обязательств плательщика при их реализации законными способами не могут быть поводом для применения к плательщику каких-либо штрафных санкций. Налоговое планирование всегда строится на знании налогового права и текущего налогового законодательства.

При осуществлении налогового планирования, как первого этапа процесса управления начислением и уплатой налогов, определяются основные параметры, влияющие на размер налогообложения предприятия: его организационно-правовая форма, оптимальный размер заключения и исполнения сделок и типы договоров для их оформления. Прогноз нормальных налоговых последствий хозяйственной деятельности позволяет однозначно определить минимально необходимую сумму налогов. После обоснования налогового плана задача персонала предприятия на последующих этапах процесса управления состоит в том, чтобы адекватно отразить принятую при планировании в соответствии с законами схему деятельности в бухгалтерских и налоговых документах и избежать таким образом налоговых штрафных санкций.

Поэтому процесс оптимизации налогообложения предприятия получил название налогового планирования, а не управления уплатой налогов, хотя последний термин весьма точно характеризует содержание всех его этапов.

Этап планирования в процессе управления уплатой налогов состоит в выявлении всех возможных схем реализации сделок, позволяющих реализовать стратегию предприятия с учетом максимально возможной компенсации негативных налоговых последствий. Составленный таким образом план налоговых платежей

на определенный период, например, на полгода вперед, должен входить составной частью в план финансовых потоков предприятия. В этом случае процесс налогового планирования органично вписывается в деятельность управленческого персонала как часть финансового менеджмента. К сожалению, эта составляющая финансового менеджмента на большинстве наших предприятий до сих пор не учитывается.

Принципы планирования определяют характер и содержание деятельности организации. Их соблюдение создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных последствий. Принципы, на которых базируется налоговое планирование, представлены на рисунке 14.

Основополагающий принцип налогового планирования – принцип законности. Он подразумевает неукоснительное и строгое соблюдение требований действующего законодательства при определении налоговых обязательств предприятия, исчислении и уплате налогов. Налоговое планирование исключает применение каких-либо форм уклонения от налогов, его нельзя сводить к поиску пробелов в законодательстве, позволяющих уменьшить сумму налогов.

Игнорирование принципа законности может дорого обойтись организации. Дисциплина подразумевает точное, неукоснительное и своевременное соблюдение обязанным лицом установленных для него норм и положений различных правил, инструкций и прочих нормативных или нормативно-правовых документов, регламентирующих его поведение в какой-либо определенной сфере.

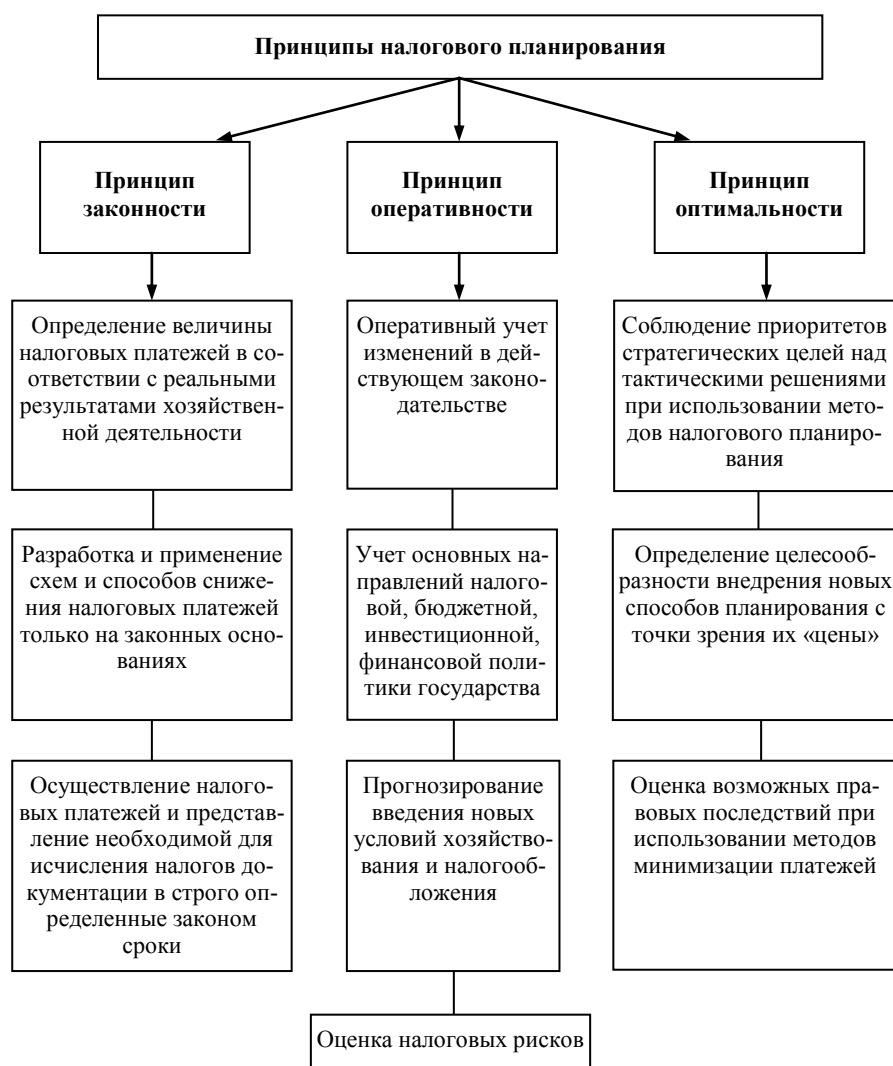


Рисунок 14 – Принципы налогового планирования

*Налоговая дисциплина* – это полное, своевременное соблюдение и выполнение плательщиками налогов, сборов (пошлин) или иными обязанными лицами (налоговыми агентами, законными и уполномоченными представителями плательщиков) норм, содержащихся в нормативно-правовых актах налогового законодательства и их непосредственно касающихся.

В первую очередь налоговая дисциплина касается исполнения налогового обязательства. В Налоговом кодексе Республики Беларусь указано, что налоговым обязательством признается обязанность плательщика (иного обязанного лица) при наличии обстоятельств, установленных этим кодексом, законами Республики Беларусь и (или) законодательными актами Президента Республики Беларусь либо решениями местных Советов депутатов (в отношении местных налогов и сборов), уплатить определенный налог, сбор (пошлину).

Неисполнение или ненадлежащее исполнение плательщиком (иным обязанным лицом) налогового обязательства является основанием для применения мер принудительного исполнения налогового обязательства и уплаты соответствующих пеней, а также для применения к указанному лицу мер ответственности в порядке и на условиях, установленных законодательством.

Поэтому каждому субъекту хозяйствования необходимо соблюдать налоговую дисциплину, так как ее несоблюдение влечет для правонарушителя ряд неблагоприятных последствий в виде штрафа, пени, привлечения к административной и уголовной ответственности.

Меры административной ответственности для юридических лиц за нарушение налогового законодательства регламентируются Кодексом Республики Беларусь об административных правонарушениях и Процессуально-исполнительным кодексом Республики Беларусь об административных правонарушениях.

Конкретный размер штрафа определяется с учетом характера совершенного правонарушения, личности нарушителя, степени его вины, имущественного положения, обстоятельств, смягчающих и отягчающих ответственность. Критерием определения конкретного размера экономических санкций являются финансовое состояние нарушителя, размер причиненного вреда и характер допущенных нарушений.

Причины начисления экономических санкций в сфере налогообложения, их размер для юридических лиц представлены в таблице 20, составленной на основании Закона Республики Беларусь «О внесении изменений и дополнений в некоторые кодексы Республики Беларусь по вопросам административной ответственности за правонарушения в области финансов, банковской деятельности, против порядка налогообложения и таможенного регулирования» от 20 июля 2007 г. № 273-3.

Таблица 20 – **Нарушения и размер экономических санкций в сфере налогообложения для юридических лиц**

Виды нарушений	Меры ответственности
Осуществление деятельности организацией без постановки на учет в налоговом органе	Штраф в размере 20% от доходов, полученных в результате такой деятельности, но не менее 70 базовых величин
Нарушение плательщиком установленного срока представления в налоговый орган информации об открытии (закрытии) счета в банке: <ul style="list-style-type: none"> <li>• При незначительном периоде просрочки (не более одного рабочего дня) либо неосуществлении в период просрочки, не превысившей 5 рабочих дней, операций по счету</li> </ul>	Штраф в размере 5 базовых величин
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В других случаях</li> </ul>	Штраф в размере 10 базовых величин с увеличением на 10 базовых величин за каждый полный или неполный месяц просрочки, но не более 70 базовых величин
Нарушение плательщиком, налоговым агентом, иным обязанным лицом установленного срока представления в налоговый орган налоговой декларации (расчета): <ul style="list-style-type: none"> <li>• При отсутствии подлежащей уплате суммы налога, сбора (пошлины), если просрочка не превысила 3 месяцев</li> </ul>	Штраф в размере от 1 до 10 базовых величин
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В остальных случаях</li> </ul>	Штраф в размере 10% от суммы налога, сбора (пошлины), подлежащей уплате, но не менее 10 базовых величин
В случае, если нарушения установленного срока представления в налоговые органы налоговой декларации совершены повторно в течение 1 года после привлечения к экономической ответственности за такие же нарушения	Штраф в размере 25% от суммы налога, сбора (пошлины), подлежащей уплате, но не менее 10 базовых величин
Нарушение плательщиком, иным обязанным лицом правил учета объектов налогообложения и (или) доходов, расходов, других элементов налогового учета, а также отсутствие у налогового агента учета начисленных и выплаченных плательщику доходов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Если эти деяния не повлекли за собой неуплату или неполную уплату сумм налогов, сборов (пошлин)</li> </ul>	Штраф от 5 до 50 базовых величин
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если эти деяния повлекли за собой доначисление сумм налогов, сборов (пошлин) по итогам календарного года (его части, если проверке подлежит часть календарного года)</li> </ul>	Штраф от 10 до 80 базовых величин
Неуплата или неполная уплата плательщиком, иным обязанным лицом суммы налога, сбора (пошлины), в том числе совершенная путем занижения, сокрытия налоговой базы	Штраф в размере 20% от неуплаченной суммы налога, сбора (пошлины), но не менее 10 базовых величин

Следовательно, основываясь на данных таблицы 20, отметим, что нарушение налогового законодательства – это слишком дорогое удовольствие для организации. Таким образом, если организация должным образом не будет вести учет расчетов с бюджетом, это чревато значительными штрафными санкциями, а штрафы за нарушение налогового законодательства уплачиваются за счет прибыли. Кроме того, это отвлечение средств из оборота организации, так как расчеты с бюджетом идут в первоочередном порядке. Следовательно, организация учета расчетов с бюджетом в организации напрямую влияет на ее платежеспособность.

Второй принцип налогового планирования – принцип оперативности. Разработанная предприятием налоговая политика не может быть неизменной и должна оперативно корректироваться с учетом всех изменений в действующем законодательстве и, прежде всего, в системе налогообложения. При этом изменяться

должны не только основные направления налоговой политики, но и виды хозяйственных операций, а в отдельных случаях – и направления хозяйственной деятельности предприятия. Насколько быстро предприятие сможет отреагировать на новые условия, адаптировать собственную политику к государственной, настолько ощутимее получит экономический эффект. Поэтому данный принцип тесно связан с прогнозированием будущих правовых и налоговых нововведений.

Для налогоплательщиков в Республике Беларусь составление прогнозов вообще, а в области налогов особенно, бывает крайне затруднительно, но, тем не менее, жизненно необходимо. Сложность обусловлена, прежде всего, крайней нестабильностью политической и экономической ситуации в республике, а также частыми и непредсказуемыми изменениями нормативной базы, противоречивостью документов по одному и тому же вопросу. Без контроля над процессом законотворчества и отражения его результатов в своих стратегических и текущих планах предприятие не сможет управлять собственными финансами.

В этой связи хозяйствующему субъекту необходимо учитывать такой фактор, как налоговые риски. Они могут быть связаны с изменениями в налоговой политике республики, установлением новых форм обложения, введением новых форм налогов и обязательных отчислений и отменой налоговых льгот. Налоговые риски можно разделить на непредсказуемые, которые зачастую связаны с политическими моментами, и предсказуемые, которые можно предусмотреть, зная тенденции в налоговой теории и политике.

Третий принцип налогового планирования – принцип оптимальности. Его сущность заключается в том, что применение механизмов, уменьшающих размер налоговых обязательств, не должно причинять ущерба стратегическим целям предприятия. Одним из основных элементов налогового планирования является поддержание оптимального соотношения между размером налоговых платежей и величиной прибыли, остающейся в распоряжении предприятия для осуществления его финансовой и инвестиционной политики, расширения текущей деятельности.

Налоговое планирование как система имеет место только тогда, когда соблюдаются названные принципы.

Особого внимания заслуживает проблема определения границ применения налогового планирования. Прежде всего – это неопределенность внешней среды. Любое предприятие в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью, так как не имеет полной уверенности в своем будущем и не может предугадать все изменения, которые могут произойти в экономике. В Республике Беларусь этот фактор наиболее силен, так как во всех сферах общественной жизни постоянно продолжаются глобальные изменения. Непредсказуемость этих изменений затрудняет составление плана даже на три года вперед. Ограничение налогового планирования определяется еще и тем, что налоговое право республики находится в настоящее время на стадии формирования, до сих пор не принят Налоговый кодекс Республики Беларусь. Таким образом, одной из задач налогового планирования является снижение степени неопределенности налогообложения, реализуя принцип оперативности, т. е. путем учета и анализа основных направлений налоговой, бюджетной, инвестиционной, финансовой политики государства; прогноза введения новых условий хозяйствования и налогообложения; оценки налоговых рисков.

Вторая причина, ограничивающая налоговое планирование, – это величина издержек, затрачиваемых на организацию, внедрение и осуществление налогового планирования. Для эффективной плановой деятельности необходимы дополнительные затраты, связанные с проведением исследований, организацией соответствующего подразделения, привлечением дополнительного персонала. При этом любые дополнительные средства должны быть затрачены только в том случае, если они создадут дополнительный положительный эффект.

Таким образом, налоговое планирование является неотъемлемой частью финансового, а также стратегического и оперативного планирования предприятия. Это обусловлено существенным размером налоговых платежей в общей сумме расходов хозяйствующего субъекта, а также тем, что с налоговым планированием связаны все сферы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности предприятия.

Планируя операцию по налоговому планированию, налогоплательщик должен убедиться, что предполагаемый способ снижения налоговых обязательств предусмотрен законом по данному налогу, соответствует методическим указаниям, необходимым документам могут быть представлены в полном соответствии с требованиями Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь.

Процесс налогового планирования можно разделить на несколько тесно взаимосвязанных этапов, которые, однако, не следует рассматривать как четкую и неизменную последовательность действий, неуклонное следование которым обязательно позволяет добиться минимизации налоговых обязательств плательщика. Вопросы любого из этапов могут решаться одновременно с размещением предприятия или его отдельных подразделений, определением инвестиционной политики, прогнозированием будущих изменений его структуры, т. е. с рассмотрением других проблем налогообложения предприятия.

К проблемам, требующим внимания, на наш взгляд, относится вопрос выделения основных этапов налогового планирования.

На первом этапе, как правило, принимается решение о наиболее выгодном с налоговой точки зрения месте расположения как самого предприятия (производства, цеха, конторы и так далее), так и его руководящих органов, филиалов или дочерних компаний. При окончательном решении (выборе) о регистрации юридического лица следует учитывать не только налоговый режим, предоставляемый местным законодательством, но и другие положения налогового права, например, возможность и условия предоставления налоговых кредитов и других специальных льгот, условия налоговых соглашений и т. д.

В рамках второго этапа налогового планирования определяется оптимальная организационно-правовая форма юридического лица и одновременно решается вопрос ее соотношения с возникающим при этом налоговым режимом. Налоговые обязательства предприятия определяются не только тем, в какой налоговой юрисдикции оно расположено, но и налоговым режимом распределения получаемой им прибыли.

Сущность третьего этапа налогового планирования состоит в максимально полном и правильном использовании налоговых льгот в процессе текущего налогового планирования. На этом этапе решаются вопросы минимизации налоговых обязательств, возникающих при осуществлении социальной политики предприятия (включая способы выплаты заработной платы), правильного использования льгот по основным видам налогов (налогу на добавленную стоимость, налогу на прибыль), оперативного реагирования на изменение налогового законодательства.

Наиболее важные вопросы четвертого этапа налогового планирования – размещение активов и прибыли предприятия наиболее рациональным образом с налоговой точки зрения – на первый взгляд напрямую не связаны с минимизацией налогов. Однако правильное размещение прибыли и капиталов предприятия и выбор инвестиционной политики могут обеспечить дополнительные налоговые льготы или даже возврат части уплаченных налогов. Число возможных вариантов достаточно велико, что открывает широкий простор для деятельности консультантов по налогам и инвестициям.

По нашему мнению, приведенные выше этапы можно отнести к первому уровню налогового планирования – стратегическому налоговому планированию, основные задачи которого состоят в следующем:

- Определение наиболее эффективных направлений и видов деятельности, организационно-правовой формы, структуры, места расположения и других основополагающих условий функционирования хозяйствующей единицы путем оценки возможных налоговых последствий.

- Установление оптимальных вариантов ведения налогового учета с целью снижения общего уровня налогового бремени.

- Создание полной информационной базы, которая должна включать все параметры начисления и уплаты налогов в соответствии с выбранными условиями функционирования предприятия.

- Снижение неопределенности внешней среды путем экспертных оценок и прогнозов изменений налогового законодательства.

По нашему мнению, наиболее детально этапы текущего налогового планирования рассмотрены И. А. Бланком [8, с. 202–204]. Он отмечает, что планирование налоговых платежей является важнейшей составной частью системы планирования операционной деятельности предприятия и формирования его налоговой политики на предстоящий период. Разработка методических принципов такого планирования является одним из важных этапов разработки налоговой политики предприятия. Однако при этом И. А. Бланк не выделяет уровень оперативного налогового планирования и определяет следующие основные этапы текущего налогового планирования:

1. Определение основных видов налогов, уплачиваемых предприятием в процессе осуществления хозяйственной деятельности за счет различных источников, которое основывается на анализе состава налоговых платежей в предплановом периоде. Основная задача этого этапа – установление удельного веса основных видов налоговых платежей в общей сумме их выплат за счет различных источников, т. е. в выручке от реализации или валовом доходе, себестоимости или издержках обращения, прибыли (доходах). По результатам такой группировки определяются основные виды налогов каждой группы, включаемые в их плановый расчет. Примерная форма для проведения таких расчетов предложена в таблице 21. Остальные менее существенные налоговые платежи объединяются в группу прочих по каждому из рассматриваемых источников.

Таблица 21 – Группировка налогов и сборов организации по источникам их уплаты

Налоги и сборы	Источники уплаты					
	Выручка (валовой доход)		Себестоимость (расходы на реализацию)		Прибыль (доход)	
	сумма, тыс. р.	удельный вес, %	сумма, тыс. р.	удельный вес, %	сумма, тыс. р.	удельный вес, %
Налог на добавленную стоимость	×	×	–	–	–	–
Акциз	×	×	–	–	–	–
Целевой сбор в Республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки	×	×	–	–	–	–
Платежи за землю	–	–	×	×	–	–
Экологический налог	–	–	×	×	–	–
Страховые взносы в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь	–	–	×	×	–	–
Налог на недвижимость	–	–	–	–	×	×
Налог на доходы	–	–	–	–	×	×
Налог на прибыль	–	–	–	–	×	×
Итого по источнику уплаты налогов	×	100	×	100	×	100

2. Расчет средневзвешенных ставок уплаты налогов и сборов за счет различных источников. Средневзвешенные ставки определяются по каждому из трех источников их уплаты. Для их расчета используются планируемые показатели валовых доходов (выручки) и суммы налоговых платежей и сборов, исчисленных на плановый период по соответствующей базе налогообложения. Такой расчет ведется лишь по основным видам налогов и сборов. Формула, которая используется для расчета средневзвешенных ставок налогообложения (*ССН*), имеет следующий вид:

$$CCH = \frac{H_1 + H_2 \dots H_n}{IHH} \cdot 100,$$

где  $H_1, H_2 \dots H_n$  – суммы основных налоговых выплат за счет соответствующего источника исходя из плановых показателей установленной базы налогообложения;  
 $IHH$  – плановая сумма соответствующего источника уплаты налогов.

3. Расчет плановых сумм налогов, уплачиваемых за счет различных источников (осуществляется по каждому из источников):

- Общей суммы налогов, планируемых к уплате за счет выручки от реализации ( $H_v$ ), – по формуле

$$H_v = \frac{CCH_v \cdot B_n}{100 - UB_{nv}},$$

где  $CCH_v$  – средневзвешенная ставка налогообложения выручки (валового дохода), рассчитанная на плановый период по основным видам налогов;

$B_n$  – планируемая сумма выручки;

$UB_{nv}$  – удельный вес прочих видов налогов и сборов, рассчитанный на первом этапе в процентах.

- Общей суммы налогов, планируемых к уплате, включаемой в себестоимость ( $H_c$ ), – по формуле

$$H_c = \frac{CCH_c \cdot C_n}{100 - UB_{nc}},$$

где  $CCH_c$  – средневзвешенная ставка налогообложения себестоимости (расходов на реализацию), рассчитанная на плановый период по основным видам налогов;

$C_n$  – планируемая сумма себестоимости (расходов на реализацию);

$UB_{nc}$  – удельный вес прочих видов налогов, включаемых в себестоимость (расходы на реализацию).

- Общей суммы налогов, планируемых к уплате за счет прибыли ( $H_n$ ), – по формуле

$$H_n = \frac{CCH_n \cdot P_n}{100 - UB_{nn}},$$

где  $CCH_n$  – средневзвешенная ставка налогообложения прибыли, рассчитанная на планируемый период по основным видам налогов в процентах;

$P_n$  – планируемая сумма прибыли;

$UB_{nn}$  – удельный вес прочих видов налогов, уплачиваемых за счет прибыли.

4. Расчет общей плановой суммы налогов, уплачиваемых организацией в процессе осуществления хозяйственной деятельности ( $H_o$ ), по следующей формуле:

$$H_o = H_v + H_c + H_n,$$

где  $H_v$  – сумма налогов, планируемая к уплате из выручки (валового дохода);

$H_c$  – сумма налогов, планируемая к уплате из себестоимости (расходов на реализацию);

$H_n$  – сумма налогов, планируемая к уплате за счет прибыли организации.

Налоговое планирование проведем согласно изложенной выше методике И. А. Бланка на материалах торговой организации, находящейся в кризисном состоянии.

На первом этапе определим основные виды налогов, уплачиваемых в процессе осуществления хозяйственной деятельности за счет различных источников. Установим удельный вес основных видов налоговых платежей в общей сумме их выплат за счет различных источников, т. е. в доходе от реализации, расходах на реализацию, прибыли. По результатам такой группировки определим основные виды налогов каждой группы, включаемые в их плановый расчет (таблица 22).

Таблица 22 – Группировка налогов и сборов, уплачиваемых анализируемой торговой организацией, по источникам их уплаты для целей налогового планирования

Налоги и сборы	Источники уплаты					
	Доходы от реализации		Расходы на реализацию		Прибыль	
	сумма, тыс. р.	удельный вес, %	сумма, тыс. р.	удельный вес, %	сумма, тыс. р.	удельный вес, %
Сбор в Республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки	1602,7	100	–	–	–	–
Платежи за землю	–	–	2251,2	25,0	–	–
Экологический налог	–	–	312,8	3,48	–	–
Страховые взносы в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь	–	–	6435,9	71,52	–	–
Налог на недвижимость	–	–	–	–	1502,1	100
Налог на прибыль	–	–	–	–	–	–
Итого по источнику уплаты налогов	1602,7	100	9000,0	100	1502,1	100

Остальные менее существенные налоговые платежи объединяются в группу прочих по каждому из рассматриваемых источников. Следует отметить, что в расчет суммы налогов и сборов, подлежащих уплате из доходов от реализации, включаются все сборы, а налог на добавленную стоимость в расчет не принимается. Его планирование необходимо осуществлять расчетно-аналитическим методом.

Второй этап – расчет средневзвешенных ставок уплаты налогов и сборов за счет различных источников (по каждому из трех источников их уплаты). Для их определения используем планируемые показатели доходов от реализации и суммы налоговых платежей и сборов, исчисленных на плановый период по соответствующей базе налогообложения. Для расчета применяем формулу для определения средневзвешенных ставок налогообложения и плановые данные анализируемой организации на 2009 г.: план доходов от реализации – 65000 тыс. р., планируемая сумма расходов на реализацию – 50000 тыс. р.

Определяем средневзвешенную ставку налогообложения по источникам уплаты:

- Платежам из доходов от реализации:

$$1602,7 : 38853,3 \cdot 100 = 4,15\%.$$

- Платежам, включаемым в расходы на реализацию:

$$9000,0 : 51530,2 \cdot 100 = 17,47\%.$$

На третьем этапе рассчитаем плановые суммы налогов, уплачиваемых за счет различных источников (расчет осуществляется по каждому из источников с применением представленных ранее формул):

- Общую сумму налогов и сборов, планируемых к уплате за счет дохода от реализации:

$$4,15 \cdot 65000 : 100 = 2697,5 \text{ тыс. р.}$$

- Сумму налогов и сборов, планируемых к уплате за счет расходов на реализацию:

$$17,47 \cdot 50000 : 100 = 8735 \text{ тыс. р.}$$

Четвертый этап – определение планируемых сумм налогов и сборов, которые необходимо было бы уплатить анализируемой организацией в государственные фонды денежных средств в 2009 г. в случае, если бы анализируемая организация не была закрыта в результате ликвидации:

- Сбора в Республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки:

$$2 \cdot 65000 : 100 = 1300,0 \text{ тыс. р.}$$

- Страховых взносов в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь:

$$9360 \cdot 71,52 : 100 = 6694,3 \text{ тыс. р.}$$

- Платежей за землю:

$$9360 \cdot 25,0 : 100 = 2340,0 \text{ тыс. р.}$$

- Экологического налога:

$$9360 \cdot 3,48 : 100 = 325,7 \text{ тыс. р.}$$

- Итого налогов и сборов, подлежащих уплате в 2007 г.:

$$1300,0 + 6694,3 + 2340,0 + 327,7 = 10660,0 \text{ тыс. р.}$$

После осуществления этого этапа, по нашему мнению, следует приступить ко второй части оперативно-налогового планирования, которая заключается в составлении многовариантных налоговых моделей при рассмотрении и принятии тех или иных управленческих решений и определении критериев выбора оптимального варианта. Это очень важный аспект планирования, зачастую недооцениваемый руководителями организаций. В нашей практике, как правило, сначала принимается решение, например, о выпуске новой продукции, производятся определенные действия, осуществляются материальные вложения, и только потом, при уплате налогов, выясняется, какие налоги, в каком размере и куда платятся, а какие могли бы быть альтернативными. Только рассмотрение всех возможных вариантов с применением метода составления компьютерных финансовых моделей, их оценка с точки зрения налоговых последствий с учетом дисконтирования денежных потоков и выбор оптимального варианта уже на начальной стадии работы могут обеспечить дальнейшее эффективное функционирование предприятия.

То же самое касается и текущих хозяйственных и финансовых операций. Налоговое планирование предполагает проведение анализа всех сделок на стадии их оформления и заключения договоров. От того, как изложены те или иные условия соглашения, во многом зависит величина возникающих при этом налоговых обязательств. При наличии постоянных или однотипных операций необходимо разработать унифицированные формы договоров, других необходимых документов, виды типовых бухгалтерских проводок, а также регистров налогового учета. В разработке таких форм должны участвовать одновременно производственные, юридические, финансовые и бухгалтерские службы предприятия.



Одним из важнейших этапов налогового планирования является разработка налогового календаря. Главная задача при его составлении – четкий прогноз сумм уплаты налогов по конкретным датам. Налоговый календарь представляет собой график осуществления конкретных видов налоговых платежей предприятия в предстоящем периоде. Его разработка позволяет минимизировать затраты предприятия по обслуживанию налоговых платежей и увязать эти платежи с планом поступления и расходования денежных средств. Если для долгосрочного планирования уместны укрупненные расчетные показатели, то для месячного плана, каковым является календарь, необходимы точные и выверенные данные, подлежащие ежедневному уточнению. Налоговый календарь составляется обычно на предстоящий квартал в разрезе отдельных месяцев. В нем отражаются размеры и даты уплаты как авансовых, так и расчетных сумм по каждому виду налогов, сборов и обязательных отчислений на основании показателей оперативных планов хозяйственной деятельности. На этом этапе планирования осуществляется также контроль своевременности уплаты налогов, так как нарушение сроков перечислений неизбежно влечет за собой штрафные санкции.

Любой организации при осуществлении налогового планирования необходимо руководствоваться следующими правилами: во-первых, при наличии различных вариантов ведения дел выбирать тот, который связан с минимально возможными налоговыми выплатами, и, во-вторых, не платить налоги раньше последнего дня установленного законом срока их уплаты (для этого очень важно вести налоговый календарь и смотреть в него каждый день). В практической деятельности налоговое планирование не ограничивается выполнением двух вышеизложенных рекомендаций. Оно представляет собой выбор оптимальных вариантов осуществления хозяйственной деятельности, направленный на сведение к минимуму совокупности налоговых выплат, связанных с этой деятельностью.

Таким образом, основными задачами оперативного налогового планирования являются:

- Определение возможностей снижения уровня налоговой нагрузки путем анализа налогооблагаемых баз. Оптимизация управленческих решений с точки зрения налогообложения.
- Определение наиболее рациональных направлений размещения прибыли и активов предприятия путем оценки налоговых последствий.
- Организация контроля за своевременностью уплаты налогов.

Завершающий этап налогового планирования – это оценка его эффективности. Любое планирование бессмысленно без сравнения реально полученных результатов с заранее заданными. Поэтому основными задачами предприятия на этом этапе являются определение величины отклонений фактических данных от плановых, выявление и анализ их причин, установление максимально допустимых размеров отклонений.

Вторая задача – разработка системы показателей, позволяющих определить эффективность применяемых методов налогового планирования, а также степень их воздействия на результативные финансовые характеристики предприятия.

Основными из этих оценочных показателей являются:

- Коэффициент эффективности налогообложения ( $\text{Эф}$ ), позволяющий получить общую характеристику избранной налоговой политики предприятия. Этот показатель показывает, как соотносятся между собой чистая прибыль и общая сумма налоговых платежей и сборов, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эф} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОН}},$$

где  $\text{ЧП}$  – чистая прибыль;

$\text{ОН}$  – общая сумма налоговых платежей и обязательных отчислений.

- Коэффициент налоговой емкости реализации продукции предприятия ( $\text{КНемк}$ ), определяющий общую сумму налогов и сборов, приходящихся на единицу объема реализованной продукции. Расчет производится с использованием формулы

$$\text{КНемк} = \frac{\text{ОН}}{P},$$

где  $\text{ОН}$  – общая сумма налоговых платежей и сборов;

$P$  – общий объем реализации продукции.

- Коэффициент налогообложения выручки ( $\text{КНв}$ ), отражающий уровень налогообложения выручки соответствующими видами налогов и обязательных отчислений, входящими в цену продукции. Он исчисляется по следующей формуле:

$$\text{КНв} = \frac{\text{Нц}}{B},$$

где  $\text{Нц}$  – общая сумма налогов и обязательных отчислений, входящих в цену продукции;

$B$  – выручка от реализации продукции.

- Коэффициент налогов и сборов ( $\text{КНс}$ ), относимых на себестоимость (расходы на реализацию), в общей сумме этой себестоимости (расходов на реализацию), рассчитывающийся по формуле

$$KHc = \frac{Hc}{Ccm},$$

где  $Hc$  – общая сумма налогов и обязательных платежей, относимых на себестоимость (расходы на реализацию) продукции;

$Ccm$  – себестоимость (расходы на реализацию) продукции предприятия.

• Коэффициент налогообложения прибыли ( $KHn$ ), характеризующий уровень налогов, уплачиваемых за счет прибыли предприятия, и определяемый по следующей формуле:

$$KHn = \frac{Hn}{\Pi},$$

где  $Hn$  – общая сумма налоговых платежей, уплачиваемых за счет прибыли;

$\Pi$  – прибыль предприятия.

• Коэффициент льготного налогообложения операционной деятельности ( $KHл$ ), показывающий, насколько эффективно предприятие использует предоставленные законодательством льготы по налогам. Он позволяет определить эффективность использования льгот по отдельным видам налогов и рассчитывается по формуле

$$KHл = \frac{Лн}{Лн + ОН},$$

где  $KHл$  – коэффициент льготного налогообложения;

$Лн$  – общая сумма налоговых льгот, используемых предприятием в процессе осуществления хозяйственной деятельности;

$ОН$  – общая сумма налоговых платежей.

На основании полученной информации проводится анализ, по результатам которого принимаются решения о необходимости корректировки действующей на предприятии системы налогового планирования, об отказе от неэффективных методов и о разработке новых.

На основании вышеизложенного налоговое планирование можно определить как совокупность плановых действий, направленных, в конечном счете, на увеличение собственных финансовых ресурсов предприятия, регулирующих размеры и структуру налогооблагаемой базы, позволяющих обеспечить своевременное внесение налогов в соответствии с законодательством с минимальным ущербом для реализации стратегических целей предприятия, а также определяющих оптимальное размещение активов и прибыли предприятия.

## **7. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК МЕТОД ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **7.1. Сущность, необходимость, цели реструктуризации и ее роль в финансовой стабилизации организации**

Формирование социально ориентированного и эффективного рыночного механизма – одно из важнейших направлений экономического развития Республики Беларусь. Первым шагом на пути к нему является создание условий для появления обособленных, самостоятельных субъектов хозяйствования как основополагающего признака функционирования рыночных отношений. Решается данная задача главным образом путем создания мелких, малых и средних предприятий на основе реформирования государственной собственности во всех отраслях и сферах экономики, что соответствует мирохозяйственным тенденциям экономических процессов.

Опыт стран с развитыми рыночными отношениями показывает, что для современной экономики характерна сложная комбинация различных по масштабам производств. С одной стороны, устойчивой тенденцией научно-технического прогресса является концентрация производства. Крупные фирмы располагают значительными материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами и способны на проведение крупномасштабных научно-технических разработок, которые и определяют важнейшие технологические сдвиги.

С другой стороны, в последнее время, особенно в отраслях, где не требуется значительных капиталовложений, наблюдается небывалый рост малого и среднего предпринимательства. Функционированию малых и средних форм хозяйствования способствует дифференциация и индивидуализация спроса в сферах производства и личного потребления. Возможность эффективного их развития по сравнению с крупным бизнесом определяется рядом преимуществ: относительная близость к местным рынкам, приспособленность к запросам потенциальных потребителей, производство и реализация товара мелкими партиями, устранение лишних звеньев управления и т. д. Развитие малого и среднего бизнеса, как показывает мировой опыт, создает благоприятные условия для оздоровления экономики: формируется

конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, ведется структурная перестройка механизма хозяйствования, насыщается рынок товарами и услугами, повышается экспортный потенциал, более эффективно используются местные сырьевые ресурсы и т. д. Такие процессы характерны для стран Европейского сообщества, США, Японии, в которых на долю малых и средних предприятий приходится более 50% в общей численности занятых, а удельный вес в валовом внутреннем продукте превышает 50%.

В Республике Беларусь определенные шаги в этом направлении также уже сделаны. Во-первых, приняты очень важные законодательные акты: законы об экономической несостоятельности (банкротстве), о демонаполизации, разгосударствлении и приватизации государственной собственности, об именных приватизационных чеках, о праве собственности на землю и др. В этих документах заложена концептуальная основа модели реформирования государственной собственности. Во-вторых, накоплен определенный опыт проведения разгосударствления и приватизации. Положительным результатом проводимых преобразований явилось формирование новых организационно-правовых форм малого бизнеса, на долю которых в настоящее время в республике приходится около 11% занятого населения, а удельный вес их в валовом внутреннем продукте составляет 9%.

Вместе с тем, реформирование государственной собственности и формирование на этой основе различных организационно-правовых форм деятельности предприятий является важнейшим условием их адаптации к рыночной системе хозяйствования, но не достаточным для эффективного функционирования по ряду причин. Во-первых, приватизация и разгосударствление не ведут сами по себе к созданию новых форм и методов организации и управления, адекватных требованиям рынка. Во-вторых, субъекты хозяйствования оказались неготовыми к изменениям потребительского спроса, появлению на рынке высокотехнологичных и качественных товаров. В-третьих, недостаточное знание текущего и перспективного состояния рынка приводит к увеличению затрат и ресурсов при поиске платежеспособных покупателей и поставщиков недорогого сырья и материалов. В-четвертых, старение основных фондов и технологий наряду с падением технологической дисциплины препятствуют выпуску и реализации конкурентоспособной продукции.

Для многих предприятий данные проблемы приобретают трудноразрешимый характер, что ставит под угрозу существование самих субъектов хозяйствования. В этой связи наряду с изменением среды функционирования предприятий требуется реформирование самих предприятий.

Под *реформированием предприятий* следует понимать проведение системы мероприятий, которые позволяют создать эффективно действующую и постоянно развивающуюся структуру, способную адаптироваться к изменениям внешней среды. Это означает, что предприятие должно производить продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую получение прибыли не только для саморазвития, но и расширенного воспроизводства, удовлетворяя запросы всех участников производственного процесса (собственников имущества, инвесторов, акционеров, работников предприятия, покупателей).

В этой связи важно привести в соответствие со статусом и назначением предприятия его внутренние возможности. Достигается это путем реструктуризации предприятия.

Под *реструктуризацией предприятия* понимаются изменения организационно-правовой структуры, менеджмента (управления), маркетинга, финансов, производства, кадров, имущества в целях повышения эффективности его функционирования. Иными словами, реструктуризация – это существенные изменения в деловой стратегии предприятия и (или) финансовой его структуре. Результатом проведения реструктуризации должно стать сокращение издержек производства, увеличение объемов выпуска и реализации продукции, обеспечение прибыльной работы за счет быстрой адаптации внутренней организации к условиям развивающегося рынка, определяемым экономическими и иными факторами, которые не зависят от предприятия (объединения).

Основными предпосылками проведения полномасштабной реструктуризации промышленных предприятий и объединений являются:

- кризисное положение в отраслях экономики;
- развертывание процесса акционирования и приватизации в отраслях народного хозяйства в рамках проводимых рыночных преобразований;
- формирование новой нормативно-правовой базы.

В настоящее время в странах, где осуществляются разгосударствление и приватизация, реструктуризация рассматривается как средство для обеспечения инвестиционной привлекательности того или иного объекта. Это связано с тем, что пользующиеся повышенным спросом субъекты хозяйствования уже приватизированы, а нерентабельные или низкорентабельные остаются в стороне от преобразований, поскольку инвесторы смогли удовлетворить свои инвестиционные потребности на первоначальном этапе приватизации, когда продавались более эффективно функционирующие предприятия. Подлежащие приватизации крупные предприятия, работающие неэффективно, требуют в большинстве своем значительных капиталовложений, что для потенциальных инвесторов влечет большой риск. Малые предприятия, как правило, требуют меньших финансовых ресурсов на начальных этапах развития, а отдача вложенных средств более высокая. Поэтому реорганизация государственных предприятий в период, предшествующий их приватизации, либо реструктуризация в процессе приватизации могут быть эффективным средством для того, чтобы избежать сокращения рабочих мест, перегруппировать неиспользуемые или расточительно используемые ресурсы, повысить вероятность потенциальной продажи основных фондов и максимально увеличить при-

быть от возможной продажи субъекта хозяйствования. Все это обуславливает необходимость проведения реструктуризации предприятий.

Общая схема технологии реструктуризации представлена на рисунке 15.

Учитывая цели проведения реструктуризации, необходимо следующее:

1. В сфере организации производства продукции:

- выделить в технологической схеме производства звенья с наиболее высокими затратами и определить причины, их обуславливающие;
- определить прочность связей между структурными подразделениями и возможность выделения их в самостоятельные производства;
- установить возможность осуществления диверсификации производства.

2. В сфере финансов:

- обеспечить эффективное использование оборотных средств за счет нормализации производственных запасов, ускорения оборачиваемости оборотных средств, сокращения дебиторской задолженности и др.;
- осуществлять хозяйственную деятельность на условиях самофинансирования;
- организовать движение денежных потоков, обеспечивающих успешное функционирование предприятия.

3. В сфере организации коммерческой деятельности:

- обеспечить ритмичную и равномерную поставку сырья и материалов;
- повысить объем производства и реализации продукции при снижении издержек производства;
- увеличить доходность функционирующего капитала.



Рисунок 15 – Общая схема проведения реструктуризации предприятия

Важным этапом проведения реструктуризации является разработка технологической модели его деятельности, которая включает в себя выбор способов изготовления продукции, порядок и последовательность выполнения технологических операций, характеристику необходимых материальных и трудовых ресурсов и т. д. Технико-технологические решения являются основой для разработки производственной модели предприятия, в процессе которой определяются основные параметры показателей и организационных условий непосредственно на рабочих местах, отдельных участках и предприятии в целом.

Взаимосвязь технологической и производственной моделей находит свое отражение в производственно-технологической модели предприятия, позволяющей оптимизировать в целях повышения эффективности технологию производства, обеспечение материальными и трудовыми ресурсами, инженерно-техническими коммуникациями.

Поскольку реструктуризация, как показывает практика, требует определенных средств, то в целях обоснования их объемов следует составлять бизнес-план, который представляет собой документ, содержащий описание комплекса мероприятий и экономические расчеты по реализации коммерческого проекта. В теории и практике нет жестко регламентированной его структуры. Вместе с тем, в нем должны предусматриваться разделы, в которых раскрывается концепция проводимых мероприятий, характеризуется специфика предлагаемой продукции и удовлетворение ею потребностей рынка, определяются производственная и организационная структуры, формируется финансовая стратегия деятельности предприятия.

Рассматривая реструктуризацию как процесс реформирования субъекта хозяйствования, необходимо выделить следующие ее элементы:

- создание новой стратегии функционирования объекта;
- перестройка прежних или создание новых структур и принципов функционирования объекта;
- укрепление новой системы функционирования, обеспечивающей реализацию новой стратегии предприятия.

Под *новой стратегией субъекта хозяйствования* следует понимать направления и способы действий, предпринимаемые им в целях завоевания устойчивой позиции на соответствующем рынке товара, которая определяет его существование и развитие в долгосрочной перспективе. К общей стратегии предприятия относятся следующая группа мероприятий:

- Выбор сфер действий, где предприятие имеет намерение прилагать определенные усилия, а также определение сущности, направленности и размера этих усилий с учетом будущего внешнего окружения и конкуренции.
- Выработка способов инвестирования предприятия в собственные ресурсы, в том числе человеческие, финансовые, материально-технические, информационные и другие в целях изменения в свою пользу или стабилизации конкурентоспособной позиции в зависимости от настоящих и будущих изменений во внешнем окружении.
- Разработка плана всех действий, направленных на реализацию избранных стратегических целей предприятия.

В этом смысле общая стратегия предприятия имеет единственный, только ему свойственный, характер по сравнению со стратегией его конкурентов.

В процессе реструктуризации изменениям подвергаются одна либо несколько сфер деятельности предприятия. В этой связи при ее проведении могут осуществляться:

- Выделение структурных единиц и подразделений из состава предприятия и создание на их базе самостоятельных предприятий с правом юридического лица.
- Создание на базе таких предприятий холдингов, финансово-промышленных групп или других объединений.
- Передача объектов социально-культурного и бытового назначения в коммунальную собственность.
- Другие решения по использованию имущества, вплоть до отчуждения его части.

Собственники имущества предприятия или уполномоченные ими органы правомочны принимать обязательные для предприятия решения о проведении реструктуризации. Министерства, ведомства, производственные предприятия могут самостоятельно проводить реструктуризацию в рамках прав, предусмотренных уставом предприятия; акционерные общества – в рамках прав, предусмотренных уставом общества, руководствуясь при этом нормативными документами.

От организационно-правовой реструктуризации предприятий и объединений следует отличать финансовую реструктуризацию, включающую реструктуризацию долгов, платежей в бюджет и т. п. Она проводится централизованно на основании предложений, согласованных с республиканскими отраслевыми органами управления, Министерством экономики, Министерством финансов Республики Беларусь, Государственным комитетом по управлению имуществом и приватизации, и решений Совета Министров Республики Беларусь.

Продолжительность периода реструктуризации тесно связана с темпами проведения реформ в других областях экономики республики:

- жилищно-коммунальном хозяйстве (с целью перевода его на режим безубыточного функционирования и снижения на этой основе нагрузки на республиканский и местные бюджеты);
- социальной сфере, в том числе и социальном страховании;
- регулировании банковской деятельности (в части снижения процентных ставок по кредитам до уровня, обеспечивающего движение капитала в производственную сферу);
- разрешении проблемы неплатежей.

Важнейшим звеном экономических преобразований, связанных с реформированием предприятия, является проведение его санации. Под *санацией* (от лат. sanatio – лечение, оздоровление) понимается система мер, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятия с целью предотвращения банкротства или повышения конкурентоспособности. Санация – это одна из процедур банкротства предприятия, а именно конкурсное производство, в ходе которого может происходить переход права

собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизация, реструктуризация или оказание финансовой поддержки должнику. Эта процедура проводится в целях восстановления платежеспособности предприятия и урегулирования его взаимоотношений с кредиторами в установленные сроки. Санация может вводиться по решению хозяйственного суда на основании решения собрания кредиторов либо по инициативе самого предприятия. В соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь продолжительность данной процедуры не может превышать 18 месяцев. Все действия по санации проводятся под контролем кредиторов и хозяйственного суда.

Для восстановления платежеспособности предприятия (санирования) могут применяться следующие организационно-экономические меры:

- ликвидация дебиторской задолженности;
- субсидирование предприятия-должника;
- предоставление предприятию-должнику финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления по делам о банкротстве;
- перепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- продажа части имущества предприятия-должника;
- уступка требованиям предприятия-должника;
- предоставление предприятию-должнику дотаций, субсидий, субвенций;
- продажа предприятия-должника.

Действующим законодательством Республики Беларусь определено, что на пути к смене собственника предприятия всех отраслей народного хозяйства, в том числе торговли, общественного питания и бытового обслуживания, подлежат обязательной реструктуризации в целях последующего наделения структурных подразделений правом юридического лица.

В хозяйственной практике существуют две схемы реструктуризации этих предприятий с целью их приватизации:

- *единовременная*, под которой понимается одновременное выделение структурных подразделений из состава предприятия без образования юридического лица для их последующей приватизации;
- *поочередная*, когда последовательно выделяется одно или несколько структурных подразделений без образования юридического лица и приватизация которых происходит раньше, чем продажа предприятия.

Реструктуризация предприятия в торговле, общественном питании и бытовом обслуживании происходит в следующем порядке. После включения предприятий этих отраслей в перечень объектов приватизации орган приватизации с учетом мнения отраслевого органа управления (Министерства торговли Республики Беларусь, Белкоопсоюза – по республиканской собственности; управления торговли и общественного питания, управления бытового обслуживания исполкомов местных Советов – по коммунальной собственности) принимает решение о реструктуризации в процессе приватизации указанного предприятия и издает приказ, в котором определяется состав комиссии, порядок реструктуризации (единовременная или поочередная), последовательность и сроки подготовки проектов приватизации структурных подразделений и пр.

Исходным пунктом реструктуризации торговых предприятий является создание открытой и прозрачной информационной системы, позволяющей всесторонне оценивать инвестиционную привлекательность предприятия, выявление его рыночной позиции, конкурентные преимущества и проблемы, которые должны быть разрешены в ходе реструктуризации.

## **7.2. Изучение зарубежного опыта антикризисного управления финансами и возможности его адаптации к хозяйственной деятельности отечественных организаций**

Управление финансами предприятия, как одно из основных направлений управленческой деятельности, сочетает в себе как оперативную финансовую работу, так и финансовое планирование и контрольно-аналитическую деятельность и не ограничивается текущими вопросами финансирования производства и реализации, организацией взаимоотношений с бюджетом и кредитными организациями. В условиях инфляции, конкурентной борьбы и возможных экономических кризисов актуален, прежде всего, вопрос финансового «выживания» субъекта хозяйствования. Для решения этого вопроса необходим учет множества факторов, оказывающих воздействие на финансовое состояние предприятия, устойчивость его финансового положения и рыночную стоимость, уровень расходов и прибыли, рентабельность деятельности, объем производства и реализации продукции. Все аспекты финансового управления соотносятся друг с другом и образуют, таким образом, единую систему – систему финансового управления. Одним из главных условий нормальной деятельности производственного предприятия является обеспеченность денежными средствами, оценить которую можно путем анализа денежных потоков. Организация и контроль за денежными потоками имеют особую практическую значимость при реализации финансовой политики предприятия.

Задача обеспечения устойчивого финансового положения является основной для большей части белорусских промышленных предприятий.

На рубеже XX–XXI вв. белорусская экономика вступила в период глубоких преобразований. Жизненно важной проблемой на данном этапе является обеспечение эффективного функционирования основы, бази-

са экономики – промышленных предприятий. Однако адаптация большинства из них к рыночным условиям проходит медленно, а текущее положение весьма тяжелое. Одним из реальных путей выхода предприятий из кризиса и повышения эффективности деятельности является их реструктуризация – преобразование всех ключевых сфер функционирования. В этих условиях особенно актуальным видится рассмотрение проблем реструктуризации предприятий в системе антикризисного управления.

История становления и развития рыночной экономики свидетельствует о неравномерности процесса ее функционирования, колебании объемов производства и сбыта, возникновении глубоких спадов производства, что следует рассматривать как некую общую закономерность.

В условиях постоянно меняющихся параметров макромира, когда вероятность возникновения кризиса увеличивается, все большее значение приобретают исследования кризисных ситуаций, их причин, возможностей по их предотвращению, особенностей управления кризисами.

С точки зрения определения сущности понятия кризиса выделяются два подхода. Часть специалистов рассматривают его как критическое, но неожиданное для предприятия событие. Для его предупреждения, по их мнению, предприятию необходимо создавать системы отслеживания признаков кризиса. Если кризис все же наступает, первоочередной задачей управления является ограничение его распространения внутри организации. Другие специалисты считают кризис процессом, последствия которого имеют протяженность во времени и в пространстве, обвиняя сторонников первого подхода в ориентации на симптомы, а не на причины кризиса. Они разделяют кризисный процесс на четыре фазы: появление провозвестников кризиса (мелкие ошибки и сбои в функционировании организации); ключевое событие, вызванное взаимодействием многочисленных факторов; распространение кризиса; разрешение кризиса.

Точку зрения, расходящуюся с общепринятым мнением, высказывает в своих работах французский экономист К. Ру-Дюфор. Рассматривая влияние кризисов на организации, он отмечает, что кризисы имеют не только негативный и разрушительный характер, но и несут в себе потенциал изменений и являются для организаций основой для обучения. Кризисная ситуация характеризуется резким переломом в деятельности организации, последствия которого можно измерить (социальные конфликты, падение курса акций, сокращение продаж и т. д.), и сомнениями относительно структурных составляющих, которые побуждают участников пересматривать собственное видение организации. В этом плане кризис открывает то, что в нормальной ситуации невидимо, и повышает эффективность организации, приводя в движение трансформирующие силы, способствующие эволюции. Так, К. Ру-Дюфор определяет кризис как накопление в организации или ее части потенциальных факторов, способное прервать текущие и будущие операции предприятия, затрагивая индивидов и сообщества на физическом, психологическом и экзистенциальном уровнях.

Сходную позицию занимают Т. К. Пошан и Э. М. Морэн, которые отмечают, что проявляющая функция кризиса носит позитивный характер, так как позволяет предприятиям обучаться, мобилизовать усилия, направленные на изменения.

Многими специалистами особое внимание в кризисных ситуациях уделяется роли руководителя. Так, например, П. Лагадек отмечает, что большинство руководителей воспринимают кризис в качестве чрезвычайной ситуации, для выхода из которой существуют разработанные процедуры, тогда как кризис – это столкновение с проблемами, выходящими за привычные рамки; необходимость действовать точно при отсутствии ориентиров, придающих смысл индивидуальным и коллективным действиям. Кризис – это чрезвычайная ситуация, сопровождаемая дестабилизацией.

Анализ исследований в области кризисных ситуаций показал, что наиболее общим является определение кризиса, данное К. Ф. Херманном. Он называет кризисом неожиданную и непредвиденную ситуацию, угрожающую приоритетным целям организации при ограниченном времени для принятия решений.

*Антикризисное управление* – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию. Часто под этим управлением понимают либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния. Подобное толкование сущности антикризисного управления не учитывает его предотвращающей направленности, т. е. профилактического аспекта. Необходимо придерживаться трактовки, согласно которой одной из функций антикризисного управления является разработка и осуществление комплекса мер предупреждения кризисных явлений, направленного на создание целостной «следящей» системы, контролирующей параметры внешней и внутренней среды.

В работах зарубежных специалистов используется понятие «управление кризисами», или «кризис-менеджмент», которое во многом сопоставимо с предлагаемым толкованием понятия «антикризисное управление». Так, например, К. Ру-Дюфор определяет управление кризисами как совокупность мер, направленных на упреждение, реагирование и изучение кризисов. Исследователи Т. К. Пошан и Э. М. Морэн отмечают, что стратегия управления кризисами включает четыре взаимосвязанных направления: управление кризисами (ограничение его последствий, компенсация причиненного ущерба и возврат к предшествующей ситуации); подготовка к кризисам (в частности, формирование отдела кризисов); предупреждение кризисов (снижение вероятности их возникновения на основе критической оценки продукции, услуг и методов производства); предотвращение контрпроизводства, под которым авторы понимают деструктивные последствия производства как в «нормальных», так и в кризисных условиях.

Взаимопереплетение элементов экономической стратегии не позволяет достаточно строго выделить из нее стратегию антикризисного управления, придать антикризисному управлению особое, только ему при-

сущие черты. По сути, вся экономическая стратегия в совокупности должна носить опережающий, предотвращающий характер. Таким образом, целью антикризисного управления являются разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных явлений, приводящих к кризисному состоянию.

Одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса. Антикризисное управление предприятия должно начинаться с момента выбора его миссии. На всех последующих этапах развития предприятия внимание его руководителя должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения предприятия, его конкурентного статуса.

Главной целью антикризисного управления является обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов организации при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране. Весь мир (и Республика Беларусь в особенности) находится в настоящее время в таких условиях, когда предприятия для выживания на рынке и обеспечения конкурентоспособности вынуждены вносить изменения в хозяйственную деятельность и с помощью соответствующих мер гарантировать свою дееспособность. В качестве средства и инструмента в процессе антикризисного управления может использоваться наиболее радикальный способ преобразований – реструктуризация предприятий.

В странах с развитой экономикой реструктуризация является естественным и, по сути, перманентным процессом. Вопрос о реструктуризации встает всякий раз, когда предприятие сталкивается со снижением рентабельности своей деятельности, с изменением экономического окружения и технологического развития, обострением конкуренции.

Реструктуризация – часто употребляемое в экономической литературе и периодике понятие. Однако под реструктуризацией нередко понимаются частные преобразования, касающиеся лишь отдельных аспектов работы предприятия. Примером могут служить мероприятия по его финансовой реструктуризации (прежде всего по сокращению дебиторской задолженности и обеспечению нормального финансового состояния) или его организационной перестройке (изменение организационно-правовых форм, оргструктуры; сокращение числа иерархических уровней управления; изменения в направлениях соподчиненности, координации, обмена информацией), совершенствованию отдельных систем управления предприятия. Иногда реструктуризация предприятий приводит к дроблению, слиянию или изменению состава юридических лиц предприятий, к реструктуризации имущественного комплекса.

По своей сути все эти процессы могут быть причислены к понятию «реструктуризация», но лишь как частные изменения, которые можно классифицировать как реорганизационные мероприятия и структурные преобразования.

Процесс реструктуризации – относительно новый объект изучения для белорусской экономической науки. Однако в последнее время к данному вопросу обращаются все больше авторов и предлагают свою трактовку понятия и сущности реструктуризации.

Так, западные экономисты К. Бикслер и В. Чен полагают, что реструктуризация – это «стратегия роста ценности предприятия» [31]. Подобное определение дает Э. Майерс, утверждая, что реструктуризация – это «стратегический процесс, ведущий к максимизации ценности предприятия» [31]. Таким образом, авторы связывают реструктуризацию с ростом ценности предприятия, под которой понимается либо стоимость активов, либо величина возможностей, созданных этими активами. Но реструктуризация не всегда ведет к повышению стоимости активов, например, в следующих случаях она напротив уменьшается:

- Продажа активов, которые недоиспользуются или не соответствуют основному профилю деятельности.
- Способ получения необходимых объектов недвижимости или оборудования при отсутствии денежных средств для их покупки.
- Способ получения финансовых средств путем продажи, например, здания с его последующей арендой путем выплаты месячной арендной платы.
- Организация дочернего предприятия и передача на баланс новой структуре некоторых активов (возможно с некоторыми долгами).
- Продажа дочерних предприятий за денежные средства или в рассрочку.

Скорее, речь может идти о расширении возможностей, которые предоставляют эти активы. Но простое увеличение ценности предприятия не всегда приводит к повышению его эффективности и созданию возможностей для дальнейшего развития. Оба эти определения достаточно обще указывают, что такое реструктуризация и ее цель, но не дают путей достижения этой цели. Более конкретным представляется определение, данное также западными экономистами К. Хоскинсоном и С. Турком: реструктуризация – это «важное изменение в структуре активов, которым сопутствует смена стратегии» [31]. В нем не только определяется сущность реструктуризации, но и сферы деятельности предприятия, которых она касается. Однако здесь нет указания цели, на достижение которой направлена реструктуризация.

В других определениях авторы в большей или меньшей степени описывают основные свойства процесса реструктуризации и типы действий, входящих в него, а также сферы деятельности предприятия, которые он затрагивает. Все авторы согласны с тем, что реструктуризация является изменением. Это изменение является резким, серьезным и значительным, включающим в себя множество различных действий, кото-



рые ведут к расширению или ограничению деятельности предприятия с точки зрения сферы или радиуса действий или к изменению структуры собственности.

На наш взгляд, с точки зрения сущности реструктуризации наиболее точным из всех определений, данных американскими авторами, является определение Г. Сингха: «Реструктуризация – это резкое изменение в активах предприятия, структуре капитала или организационной структуре. Оно включает широкий комплекс действий, таких, как продажа части предприятия, поиск новых сфер деятельности, изменения в структуре финансов или, наконец, изменение внутренней организации предприятия» [28]. Автор впервые указывает на то, что реструктуризация представляет собой изменения по крайней мере в одной из сфер деятельности предприятия: активах, структуре финансов или управлении. Из определения следует, что этот процесс сложный и многомерный. Однако мы полагаем, что изменения, проводимые лишь в одной из трех указанных сфер, не дадут желаемого результата, так как эффективность предприятия зависит от эффективности всех сфер его деятельности. Кроме того, в данном случае не определена цель проводимых изменений.

Все вышеприведенные определения реструктуризации относились к западным предприятиям, функционирующим в условиях рыночной экономики. Условия, в которых находятся и работают белорусские предприятия, принципиально иные (слабое знание широкими массами работников сущности проводимых экономических реформ и их влияние на результаты нашей жизни не только в настоящее время, но и в не очень далекой перспективе; боязнь прав собственника; желание как можно больше получить и как можно меньше работать; боязнь руководителей возможности быть переизбранным в случае преобразования предприятия в ОАО и последующей неэффективной его работы и т. д.). Поэтому нам представляется необходимым рассмотреть определения, данные в польской экономической литературе, поскольку начальные условия перехода к рынку в Польше и Беларуси довольно схожи. В Польше понятие реструктуризации появилось в конце 1991 г., когда страна получила вместе с финансовой помощью пакеты программ, направленных на оказание помощи в оздоровлении польской экономики, особенно предприятий. По мере развития процесса реструктуризации предприятий стали появляться ее определения. Часть из них представляла необходимым рассмотреть определения, данные в польской экономической литературе, поскольку начальные условия перехода к рынку в Польше и Беларуси довольно схожи. В Польше понятие реструктуризации появилось в конце 1991 г., когда страна получила вместе с финансовой помощью пакеты программ, направленных на оказание помощи в оздоровлении польской экономики, особенно предприятий. По мере развития процесса реструктуризации предприятий стали появляться ее определения. Часть из них представляла реструктуризацию как процесс, гарантирующий приспособление элементов предприятия к его целям. Так, в польской энциклопедии понятий экономики и управления реструктуризация предприятия трактуется как организационная, экономическая и техническая адаптация, наиболее соответствующая целям предприятия и обеспечивающая их реализацию. В другом определении реструктуризацией называют процесс такого организованного, экономического, финансового и технического приспособления, которое наилучшим образом соответствует цели, поставленной перед предприятием. Это комплекс действий, направленных на повышение эффективности использования ресурсов в проводимой экономической деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности на рынке. Трудно согласиться с этими определениями реструктуризации, поскольку они значительно ограничивают область этого понятия и не указывают отличий реструктуризации от простых изменений на предприятии. Кроме того, первое определение вообще изолирует реструктуризацию от влияния внешнего окружения предприятия, чего быть не может.

Польский экономист Б. Пелка определяет реструктуризацию как изменение производственной и организационной структуры предприятия по отношению к технике, технологии, формам организации производства, системе управления и юридического статуса. В нем подтверждается, что реструктуризация – это изменения, но не уточняется их тип и очень неясно определяется сфера. Согласно другому определению реструктуризация должна быть своеобразным ответом на сигналы, поступающие из внешнего окружения, и представлять собой форму самостоятельной активной борьбы предприятия за собственную стратегическую позицию на рынке, обеспечивающую более высокую конкурентоспособность по сравнению с другими рыночными партнерами и позволяющую получать конкретные экономические эффекты. Здесь слишком большое значение придается уточнению цели, которой должен служить процесс, но не указываются пути, ведущие к этой цели. Более того, в соответствии с этим определением реструктуризация является реакцией на сигналы из окружения, следовательно, необязательно она должна быть радикальным изменением. Тогда получается, что процесс реструктуризации ничем не отличается от обычной реакции предприятия на изменения, происходящие во внешнем окружении.

Наиболее перспективным является подход, предполагающий более широкое теоретическое и практическое видение реструктуризированных преобразований, чем рассмотрение реструктуризации предприятия лишь с точки зрения изменений некоторых составляющих аспектов его деятельности.

В частности, Л. П. Страхова, Г. В. Бутковская под реструктуризацией понимают проведение комплекса мероприятий организационного, технического и финансового характера, позволяющего предприятию восстановить свою конкурентоспособность. Исследователи К. Кордан, Т. Фоллман рассматривают реструктуризацию как проактивно осуществляемый разрыв с существующим статус-кво, а не просто «затягивание пояса» в компании или улучшение текущих операций. В результате проведенной реструктуризации компания должна не только работать лучше, а производить более современные продукты. Экономист Л. Водачек предлагает под реструктуризацией понимать комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом. В то же время А. Евсеев к реструктуризации относит любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании.

В Беларуси понятие реструктуризации появилось в 1994 г. и связывалось чаще всего с разделением предприятия на структурные единицы. Впервые определение реструктуризации как комплекса мероприя-

тий, проводимых для адаптации объекта к реальным экономическим и другим условиям, в которых он работает, было дано в 1996 г. и нашло свое подтверждение в постановлении Кабинета Министров Республики Беларусь «О реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности» от 23 октября 1996 г. № 676. В нем указывается, что реструктуризация предприятий включает мероприятия по организационной, управленческой, имущественной, финансовой и технической адаптации предприятия к условиям рыночной экономики, а также по изменению номенклатуры выпускаемой продукции в целях повышения эффективности производства. Однако, на наш взгляд, здесь не отражается факт, что реструктуризация – это не просто комплекс мероприятий, а комплекс радикальных изменений на предприятии, перестраивающий все сферы его деятельности.

Преобразования, предпринимаемые в белорусской экономике, имеют свои особенности и являются в какой-то мере уникальными, что обусловлено следующими обстоятельствами: масштабностью принятых реформационных мер; необходимостью перехода от командно-административных методов функционирования к новым рыночным методам организации экономической деятельности; переводом экономических отношений на частнособственническую основу; необходимостью изменений, связанных с наступлением новой фазы научно-технического прогресса.

Масштаб задач и их необычное для мировой практики сочетание определяют сложность и многоаспектность возникающих в этой связи практических и теоретических проблем реструктуризации отечественных предприятий.

В отличие от западных предприятий, на которых реструктуризационные преобразования проводятся регулярно при изменении конъюнктуры, условий конкуренции и на которых уже существуют отлаженные системы стратегического анализа и планирования, маркетинга, управления кадрами, информационные системы, эволюционно развивающиеся в соответствии с рыночными условиями, перед белорусскими предприятиями стоит более глобальная задача: в процессе реструктуризации необходимо коренным образом преобразовать и, по сути, создать совершенно новые производственные и управленческие структуры, системы и методы управления, кардинальным образом отличающиеся от прежних, сформированных еще в условиях плановой экономики.

Предприятие, прежде всего, было нацелено на выполнение плана и увеличение объема выпускаемой продукции. Для функционирования в рыночных условиях предприятия должны переориентироваться на удовлетворение потребностей рынка, увеличение прибыли и повышение эффективности.

Переход к рыночным отношениям наиболее сильно сказался на крупных предприятиях. Приспособление к рынку создавшегося в условиях административной экономики производственного потенциала предприятий происходит непросто. Ликвидация системы плановых государственных закупок и разрыв хозяйственных связей, принципиальное несоответствие структуры производства структуре частного сектора поставили предприятия перед необходимостью резкого снижения объема выпуска продукции. В результате на большинстве предприятий не используется и половина производственных мощностей. Еще одной проблемой многих крупных предприятий является наличие непрофильных подразделений, объектов социально-бытового назначения, содержание которых значительно увеличивает затратную часть бюджета предприятий. В сложившихся условиях одним из путей выхода предприятия из кризиса является их реструктуризация.

Выбор варианта реструктуризации зависит от состояния, целей и задач конкретного предприятия. Непременно должны учитываться интересы работников предприятия, бюджета, кредиторов и экономики в целом.

Обязательным условием восстановления прочного положения и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности на предприятии должно быть преобразование всех основных функциональных элементов предприятия. Результатом комплексных преобразований должны стать создание новой организации предприятия и эффективной системы управления, оптимизация всех основных процессов.

Необходимость реструктуризации отечественных предприятий осознается многими руководителями, однако пути и методы преобразований ясны далеко не всем. В большинстве случаев перестройка предприятий осуществляется стихийно и хаотично, чаще всего ее можно охарактеризовать как борьбу за выживание методом ситуационного реагирования.

В настоящее время приходится говорить о недостаточной научной проработке данной проблемы, необходимости комплексного изучения вопросов планирования и реализации реструктуризационных преобразований не только в промышленности, но и на предприятиях потребительской кооперации.

### **7.3. Основные пути вывода из кризисного состояния субъектов хозяйствования**

Переход к рыночным отношениям, формирование товарных, финансовых рынков и конкуренция предъявляют новые жесткие требования к предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация.

В реструктуризации заинтересованы все предприятия: адаптировавшиеся к рынку, не успевшие пока приспособиться к нему, а также находящиеся в тяжелом финансово-экономическом положении. Это объясняется тем, что преобразование товарного и финансового рынков существенно изменило спрос и предложение на товары и услуги, что, в свою очередь, заметно повлияло на структуру активов предприятий. В

жестких условиях конкуренции товаров, цен и качества она оказалась неэффективной. Понятно, что предприятие, содержащее, например, на своем балансе большой жилой поселок, не может конкурировать по цене на аналогичную продукцию с предприятием, которое не несет столь значительные расходы на содержание объектов социальной сферы. Производства с устаревшими основными фондами находятся в худшем положении, не обладая инвестициями для их обновления.

Резко деформировалась и структура пассивов предприятий, особенно кредиторской задолженности, что обусловлено различными причинами. Особенно недостаточна обоснованность налогов, размеры которых, а также штрафов превысили разумные пределы. Вследствие разрушения единого экономического пространства, сокращения государственного заказа, необязательности государства по платежам из бюджета возникла проблема неплатежей. Практически все участники экономического процесса оказались друг другу должны. Среди причин следует выделить недостаточную компетентность некоторой части финансовых руководителей предприятий, отсутствие у них видения перспективы развития. Например, заемные средства тратились не на вложение в производство, а на заработную плату, жилье, не говоря уже о злоупотреблениях, а также выводе капитала из хозяйственного оборота и размещении в спекулятивных финансовых компаниях.

На большинстве предприятий не смогла адаптироваться к рынку и система управления. Убыточность производства, его подразделений, а также невозможность набора и обучения новых кадров без сокращения работающих для формирования служб финансового, маркетингового и иного менеджмента – все это сдерживает возможность управления повышать эффективность и конкурентоспособность производства. В таком положении оказались многие предприятия, руководители которых все более осознают необходимость обновления производственной деятельности и организации управления, комплексного преобразования структуры активов и пассивов.

Чтобы уяснить, можно ли возродить убыточное производство посредством реструктуризации, нужен обстоятельный анализ текущего состояния и динамики финансово-экономических показателей за последние годы, влияния на них системы налогообложения и других факторов. Имеются в виду показатели результатов деятельности, структуры капитала и деловой активности, ликвидности и платежеспособности. Анализ динамики основных показателей необходим, чтобы определить период их резкого ухудшения и причины этого, а главное – перспективу предприятия. При рассмотрении влияния системы налогообложения важно выявить не только структуру платежей в бюджеты разных уровней и внебюджетные фонды, но и ее зависимость от структуры активов и пассивов предприятия, найти те их элементы, изменяя которые, можно минимизировать налоговые платежи.

Итог такой аналитической работы – четкое понимание того, на какой стадии находится производство (финансового оздоровления, скрытого банкротства, финансовой неустойчивости или явного банкротства). Кроме того, надо установить, какова зависимость каждого из основных экономических показателей от структуры активов, пассивов и системы управления, как они будут изменяться при тех или иных управленческих действиях. Следующая мера перед принятием решения о реструктуризации – анализ товарных рынков и конъюнктуры выпускаемой продукции, чтобы установить, какие товары и услуги пользуются спросом, какие их объемы способен рынок «поглотить» и по какой цене.

В результате подготовительного этапа устанавливаются и анализируются следующие показатели:

- абсолютные и относительные объемы продаж по каждому виду продукции и используемые ресурсы;
- цена на выпускаемые изделия;
- себестоимость и прибыль;
- основные статьи затрат;
- объемы производства, мощности их загрузки;
- расходы на транспортировку и сбыт продукции.

Изучение ассортиментной политики необходимо не столько с точки зрения анализа структуры производства товаров, сколько с позиций выявления его будущих возможностей. С этой целью анализируется жизненный цикл изделия и определяется, на какой стадии он находится: идеи, разработки, выхода на рынок, роста продаж, зрелости, насыщения и стабилизации рынка, устаревания. Целесообразно также выделить проблемы, которые предстоит решить в процессе освоения рынка товаров на каждом этапе жизненного цикла, и рассчитать связанные с этим расходы.

Концентрированное выражение рыночной конъюнктуры – цена, а поэтому формирование ценовой политики очень важно для анализа маркетинговой деятельности предприятия. Но в связи с тем, что процесс ценообразования сложен и включает учет множества взаимосвязанных и взаимовлияющих факторов, можно остановиться на определении предельных цен исходя из рыночной конъюнктуры или из себестоимости.

Результат анализа товарных рынков и конъюнктуры продукции – выделение следующих ее основных групп:

- убыточной и бесперспективной;
- имеющей активный сбыт, но при убыточном производстве;
- реализуемой, но при снижающейся рентабельности;
- располагающей сбытом при повышающейся рентабельности;
- имеющей перспективный рынок, учитывая что выпуск этой продукции можно организовать на предприятии.

Завершение первого этапа подготовки к реструктуризации (проведенная аналитическая работа) сравнимо с использованием параметров для расчета по математической модели, когда устанавливаются:

- исходные данные (финансово-экономические и другие показатели) и ограничения;
- зависимость показателей финансово-экономической деятельности предприятия от различных факторов (структуры активов, пассивов и др.);
- граничные условия (цена, объем выпуска и т. д.).

Если следовать такой аналогии, то второй этап составят изменения устанавливаемых условий, расчет различных вариантов по модели и выбор наиболее рационального решения.

Способы изменения этих условий, т. е. структуры активов, пассивов и системы управления предприятий, многообразны. Рассмотрим наиболее действенные из них.

Для принятия решения о варианте реструктуризации активов предприятия необходим систематизированный анализ их структуры, охватывающий:

- основные средства, используемые в рентабельном, а также нерентабельном производстве;
- неиспользуемые основные средства (в том числе временно);
- незавершенное строительство и неустановленное оборудование;
- оборудование, функционирующее в рентабельном, а также нерентабельном производствах;
- незагруженное оборудование (в том числе временно);
- запасы;
- нематериальные активы;
- долгосрочная и краткосрочная дебиторская задолженность;
- долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения;
- денежные средства.

Анализ помогает оценить применимость различных вариантов реструктуризации активов к конкретным условиям, ожидаемый экономический эффект.

Наиболее широко внедряемые механизмы реструктуризации следующие:

- ликвидация нерентабельных производств;
- освобождение предприятия от содержания объектов социальной и непромышленной сферы;
- дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия;
- создание дочерних и зависимых предприятий;
- продажа, сдача в аренду, передача в залог и списание неиспользуемых активов;
- консервация незавершенного производства и другого имущества, безвозмездная его передача в государственную и муниципальную собственность;
- переоценка основных средств;
- приобретение, аренда, лизинг нового высококачественного оборудования;
- снижение запасов на складах, продажа, сдача в аренду неиспользуемых помещений;
- ужесточение возврата дебиторской задолженности;
- продажа, залог, передача в доверительное управление финансовых вложений.

Отдельные из этих мер (дробление производств и создание дочерних обществ) осуществляются в большей степени, другие (консервация и безвозмездная передача имущества) – в меньшей, а некоторые (передача социальной сферы) – реализуются слабо.

По аналогичной схеме рассматриваются и варианты реструктуризации пассивов предприятия, их структура и основные элементы, т. е. уставный и резервный капитал, фонды накопления, целевые финансирования и поступления, нераспределенная прибыль, долгосрочные и краткосрочные заемные средства, кредиторская задолженность (с разбивкой по основным кредиторам и уровням бюджетов).

Реструктуризация активов и реструктуризация пассивов не только тесно взаимосвязаны, но и неотделимы от реструктуризации системы управления. Реструктуризация долгов, например, автоматически приводит к реструктуризации активов, что, в свою очередь, требует изменения структуры управления.

В последней выделяются три сферы: управление производством, персоналом и интеграционное управление. Реструктуризации предшествует анализ оперативного и стратегического управления производством, способов выработки и принятия организационных решений. Цель оперативного руководства – создание условий для максимальной загрузки производства заказами на выпускаемую продукцию, своевременного и качественного их выполнения. Важен также учет перспективы обновления и повышения качества товаров, предполагающей модернизацию производства и изменение структуры капитальных вложений, преобразование системы управления.

Отправной точкой для принятия решения о реструктуризации управления производством являются результаты финансово-экономического и маркетингового анализа каждого вида выпускаемой продукции. Требуется четко определить, какие виды товаров и в каких объемах оно будет выпускаться в настоящее время и в ближайшие два-три года. В зависимости от этого формируется новая рациональная структура управленческих и производственных подразделений. Необходимы производственные звенья, выпускающие рентабельную и конкурентоспособную продукцию, остальные следует по возможности перепрофилировать, несмотря на болезненные последствия (сокращение работников, уменьшение выручки, «омертвление» капитала и др.). В результате предприятие начнет развиваться на здоровой экономической базе.

Возможны следующие решения в сфере реструктуризации: репрофилирование убыточных производств; выделение их, а также подразделений жилищно-коммунального хозяйства, капитального строительства, подсобных хозяйств и других служб, не участвующих в производстве, в самостоятельные хозяйствующие субъекты; выделение рентабельных производств в дочерние и зависимые общества; передача функций снабжения и сбыта управляющим компаниям с ликвидацией соответствующих служб. Эти и другие варианты требуют анализа с точки зрения затрат, сроков реализации и экономической эффективности.

Одним из решающих факторов обеспечения долгосрочной эффективности и конкурентоспособности производства является наличие высокопрофессионального персонала. Управление персоналом должно соответствовать стратегии развития предприятия. Это обосновывается не только реструктуризацией производства, но и изменением приоритетов кадровой политики, в частности необходимостью укрепления специалистами финансово-экономического, маркетингового и юридического подразделений. Новая структура управления персоналом должна обеспечить оптимальную численность подразделений, иерархию подчинения, баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров.

Еще одним способом, позволяющим улучшить экономическое состояние предприятия, является переход на интеграционное управление. Такие структуры, как холдинг, финансово-промышленная группа, транснациональная корпорация, оказались эффективными в развитых странах, потому что позволяют концентрировать мощный производственно-финансовый потенциал, оптимально загружать производственные мощности и маневрировать ими. В нашей стране эти формы управления находятся на начальной стадии.

Для финансово-экономического оздоровления производства необходима разработка комплексной программы реструктуризации предприятия. Она призвана синтезировать результаты аналитической работы и на их основе четко определить задачи, пути, способы, условия достижения поставленных целей, предстоящие мероприятия, ресурсы и их источники. Возможные разделы программы – цель и содержание работ, общая характеристика реструктуризируемого предприятия, анализ финансово-экономического состояния, анализ товарных рынков и конъюнктуры продукции, реструктуризация активов (отдельно – пассивов, системы управления), календарный план мероприятий по реструктуризации, финансовый план, эффективность реструктуризации, оценка рисков, гарантии, ответственные исполнители, контроль за выполнением.

Программа обсуждается и утверждается уполномоченным органом управления предприятием. Им же назначаются исполнители и руководитель программы. Отчеты о ходе выполнения программы периодически заслушиваются органами управления предприятия, и, в случае необходимости, в нее вносятся соответствующие коррективы. Работы по ее реализации финансируются в соответствии с утвержденным финансовым планом. Программа завершается выполнением календарного плана мероприятий по реструктуризации предприятия.

Комплексная программа реструктуризации может быть полезна не только предприятиям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, но и вполне благополучным. Она поможет осознать необходимость принятия важнейших управленческих решений, обозначить стратегические направления развития производства. Ее реализация приведет к улучшению хозяйственной и финансово-экономической деятельности, повышению эффективности деятельности предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Акчурина, Е. В.** Управленческий учет : учеб.-практ. пособие / Е. В. Акчурина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 368 с.
2. **Анализ** хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Интерпрессервис : Экоперспектива, 2001. – 576 с.
3. **Анисин, Ю. П.** Планирование и контроллинг : учеб. / Ю. П. Анисин, А. М. Павлова – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с.
4. **Аппатов, А.** Реструктуризация предприятий // Экономист. – 2000. – № 3. – С. 26–32.
5. **Апчерч, А. А.** Управленческий учет: принципы и практика : [пер. с англ.] / А. А. Апчерч ; под ред. Л. В. Соколова, И. Г. Смирновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
6. **Бачурин, А.** Реструктуризация и реформирование производства: цели и направления реформы предприятий. Реструктуризация производства и роль НТП в подъеме экономики. Необходимость общего рынка. Преодоление стихийно-спекулятивных тенденций в экономике / А. Бачурин // Экономист. – 1999. – № 9. – С. 23–28.
7. **Белобжецкий, И. А.** Финансово-хозяйственный контроль в управлении экономикой / И. А. Белобжецкий. – М. : Финансы, 1979. – 160 с.
8. **Бланк, И. А.** Управление прибылью / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 1998. – 544 с.
9. **Валуев, Б. И.** Проблемы развития учета в промышленности / Б. И. Валуев. – М. : Финансы и статистика, 1984. – 215 с.
10. **Ванчукевич, В. Ф.** Автомобильные перевозки : учеб. / В. Ф. Ванчукевич, В. Н. Седюкевич. – Минск : Выш. шк., 1988. – 264 с.
11. **Вахрушина, М. А.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / М. А. Вахрушина. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2005. – 576 с.
12. **Вахрушина, М. А.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие для вузов / М. А. Вахрушина. – М. : Финстатинформ : МЦУПП, 1999. – 359 с.
13. **Выборова, Е. Н.** Бюджетирование в системе финансовой диагностики субъекта хозяйствования / Е. Н. Выборова // Экон. анализ: теория и практика. – 2004. – № 10. – С. 41–45.
14. **Глушков, И. Е.** Бухгалтерский (налоговый, финансовый, управленческий) учет на современном предприятии / И. Е. Глушков. – 12-е изд. – М. : КноРус ; Новосибирск : ЭКОР-книга, 2005. – 1056 с. – (Эффективная настольная книга бухгалтера).
15. **Гончаров, В.** Организация работ по реструктуризации предприятия / В. Гончаров // Директор. – 2000. – № 7. – С. 36–37.
16. **Друри, К.** Введение в управленческий и производственный учет : [пер. с англ.] / под ред. С. А. Табалиной. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1997. – 560 с.
17. **Дугельный, А. П.** Бюджетное управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия / А. П. Дугельный. – Новосибирск : ИЭИОПП СО РАН, 2002. – 488 с.
18. **Дугельный, А. П.** Реструктуризация предприятий с точки зрения стратегических задач / А. П. Дугельный // ЭКО. – 1999. – № 10. – С. 51–66.
19. **Ермакова, Н. А.** Бюджетирование в системе управленческого учета / Н. А. Ермакова. – М. : Экономист, 2004. – 187 с.
20. **Жедь, А. А.** Совершенствование оперативного управления производством на предприятиях мясной и молочной промышленности / А. А. Жедь. – М. : Агропромиздат, 1986. – 104 с.
21. **Закупень, В.** Эффективность реструктуризации отрасли / В. Закупень, Б. Злобин // Экономист. – 2000. – № 4. – С. 7–13.
22. **Ивашкевич, В. Б.** Бухгалтерский учет в промышленности : учеб. пособие / В. Б. Ивашкевич, К. М. Гарифуллин. – Казань, 1993. – 367 с.
23. **Ильчик, В. И.** Нормирование оборотных средств / В. И. Ильчик // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 1990. – № 6. – С. 9–12.
24. **Индукоев, В. П.** Организация оперативного учета и контроля издержек производства / В. П. Индукоев. – М. : Финансы и статистика, 1986. – 143 с.
25. **Инструкция** по бухгалтерскому учету на хлебопекарных предприятиях потребительской кооперации : утв. зам. Председателя правления Центросоюза 16 дек. 1986 г. – М., 1986. – 54 с.
26. **Инструкция** по учету затрат на производство и калькулированию себестоимости на предприятиях хлебопечения : утв. М-вом пищевой пром-сти СССР 11 янв. 1979 г. – М., 1979. – 72 с.
27. **Каверина, О. Д.** Управленческий учет: система, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.
28. **Карлик, А.** Реструктуризация в стратегии развития промышленных предприятий / А. Карлик, Е. Гришпун // Проблемы теории и практики упр. – 2000. – № 6. – С. 87–91.
29. **Карпей, Т. В.** Проблемы приватизации собственности и реструктуризации предприятий / Т. В. Карпей, Л. С. Лазученкова // Бел. фондовый рынок. – 2001. – № 6. – С. 35–37.
30. **Карпова, Т. П.** Основы управленческого учета : учеб. пособие / Т. П. Карпова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 392 с.

31. **Квасникова, В.** Реструктуризация как путь выхода на внешние рынки / В. Квасникова // Финансы. Учет. Аудит. – 1999. – № 10. – С. 57–59.
32. **Кириченко, Т. В.** Финансовый менеджмент : учеб. пособие для вузов / Т. В. Кириченко ; под ред. А. А. Комзолова. – М. : Дашков и К°, 2008. – 626 с.
33. **Ковалев, В. В.** Управление финансами : учеб. пособие / В. В. Ковалев. – М. : ФБК-Пресс, 1998. – 160 с.
34. **Ладутько, Н. И.** Учет, контроль и анализ материальных ресурсов / Н. И. Ладутько. – Минск : Бел. навука, 1997. – 214 с.
35. **Лапенков, В. И.** Введение в бухгалтерское планирование / В. И. Лапенков // Экономика. Финансы. Упр. – 2003. – № 9. – С. 11–14.
36. **Ларин, А. П.** Бюджетирование как современный инструмент управления : препринт / А. П. Ларин. – Новосибирск : НГУЭ, 2004. – 52 с.
37. **Ластовецкий, В. Е.** Учет затрат по факторам производства и центрам ответственности / В. Е. Ластовецкий. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 165 с.
38. **Лебедев, П. В.** Контроллинг: теория, методика. Практика / П. В. Лебедев. – Минск : ИВЦ Минфина, 2001. – 152 с.
39. **Левин, В. С.** Контроль издержек производства в условиях нормативного учета / В. С. Левин. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 158 с.
40. **Лешко, В.** Разработка бюджета промышленного предприятия / В. Лешко // Финансовый директор. – 2004. – № 12. – С. 49–56.
41. **Лихачева, О. Н.** Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия : учеб. пособие для вузов / О. Н. Лихачева, С. А. Щуров ; под ред. И. Я. Лукасевича. – М. : Вуз. учеб., 2007. – 288 с.
42. **Лузин, А.** Новый подход к реструктурированию предприятия / А. Лузин, С. Ляпунов // Директор. – 2000. – № 11. – С. 45–49.
43. **Майер, Э.** Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова, С. Н. Зайцева ; под ред. С. А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
44. **Мейтленд, И.** Бюджетирование для нефинансовых менеджеров : [пер. с англ.] / И. Мейтленд ; под ред. С. Л. Каньгина. – Днепропетровск : Баланс-клуб, 2002. – 204 с.
45. **Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – 800 с.
46. **Методические** рекомендации по планированию, учету и калькулированию себестоимости перевозок (работ, услуг) на автотранспортных предприятиях Республики Беларусь : утв. приказом М-ва транспорта и коммуникаций Респ. Беларусь от 13 июня 1997 г. № 135-Ц. – Минск : АудитКонсульт, 1997. – 146 с.
47. **Михалкевич, А. П.** Бухгалтерский учет на предприятиях зарубежных стран : учеб. пособие / А. П. Михалкевич. – Минск : Мисанта : ФУАинформ, 2003. – 203 с.
48. **Михалкевич, А. П.** Системы бухгалтерского учета и отчетности и основные направления их развития и совершенствования / А. П. Михалкевич // Бухгалт. учет и анализ. – № 3. – 2007. – С. 23–27.
49. **Нидлз, Б.** Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэл ; под ред. Я. В. Соколова. – 2-е изд., стер. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 496 с.
50. **О Государственной** программе перехода на международные стандарты бухгалтерского учета в Республике Беларусь : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 4 мая 1998 г. № 694 // Собр. декретов, указов Президента и постановлений Правительства Респ. Беларусь. – 1998. – № 13. – С. 341.
51. **Основные** положения по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на промышленных предприятиях : утв. М-вом пром-сти СССР 25 янв. 1970 г. – М. : Прейскурантиздат, 1970. – 128 с.
52. **Панков, Д. А.** Бухгалтерский учет и анализ за рубежом : учеб. пособие / Д. А. Панков. – М. : Новое знание, 2003. – 251 с.
53. **Панков, Д. А.** Учет и анализ в микроэкономической системе финансового менеджмента: теория, методология, методика : дис. ... д-ра экон. наук / Д. А. Панков. – Минск, 1998. – 360 с.
54. **Питер, И. Д.** SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.marketing.spb.ru/lib\\_research/swot.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib_research/swot.htm). – Загл. с экр.
55. **Положение** о порядке формирования тарифов на перевозку грузов и пассажиров автомобильным транспортом Республики Беларусь : утв. постановлением М-ва экономики, М-ва транспорта и коммуникаций Респ. Беларусь от 12 апр. 2001 г. № 74/8 // Нац. экон. газ. – 2004. – № 76. – С. 10–13.
56. **Положение** по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 17 апр. 2002 г. № 62 (в ред. постановления М-ва финансов Республики Беларусь от 12 нояб. 2003 г. № 152) // Автоматизир. система нормативно-правовых актов «Консультант-плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pravo.kulichki.com/otrasl/obr/obr00019.htm>. – Загл. с экр.
57. **Савицкая, Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия : учеб. для вузов / Г. В. Савицкая. – Минск : Экоперспектива, 1998. – 494 с.
58. **Савицкая, Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК : учеб. / Г. В. Савицкая. – Минск : Новое знание, 2001. – 687 с.
59. **Савчук, В.** Базовая технология годового бюджетирования / В. Савчук // Финансовый директор. – 2004. – № 12. – С. 35–56.

60. **Саенко, К. С.** Управление ресурсными потоками промышленного предприятия / К. С. Саенко // Бухгалт. учет и анализ. – 2000. – № 9. – С. 18–21.
61. **Саминский, А.** Как делается SWOT-анализ / А. Саминский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://saminsky.ru/archives/category/article/swot>. – Загл. с экр.
62. **Семенов, Б. Д.** Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / Б. Д. Семенов // Предпринимательство в Белоруссии. – 2001. – № 8. – С. 11–13.
63. **Ситко, В.** Реструктуризация промышленных предприятий / В. Ситко, Е. И. Мешайкина // Бел. экон. журн. – 1999. – № 4. – С. 76–81.
64. **Славников, Д.** Как максимизировать прибыль, не увеличивая объем продаж / Д. Славников // Финансовый директор. – 2003. – № 11. – С. 16–21.
65. **Стуков, С. А.** Учет и контроль издержек производства на капиталистических промышленных предприятиях / С. А. Стуков. – Калинин, 1978. – 126 с.
66. **Типовой план счетов бухгалтерского учета и Инструкция по применению Типового плана счетов бухгалтерского учета** : утв. постановлением М-ва финансов Республики Беларусь от 30 мая 2003 г. № 89 // Рэсп. – 2003. – № 205.
67. **Типовые указания по применению нормативного учета затрат на производство и калькулированию нормативной (плановой) и фактической себестоимости продукции (работ)** : утв. М-вом пром-сти СССР 25 мая 1983 г. – М., 1983. – 45 с.
68. **Ткач, В. И.** Управленческий учет на предприятиях сферы услуг : учеб. пособие / В. И. Ткач, О. Н. Гончаренко. – М. : МарТ ; Ростов н/Д : МарТ, 2004. – 160 с.
69. **Томчик, В. К.** Анализ окупаемости перевозок в автотранспортных организациях с повременной системой оплаты за услуги / В. К. Томчик // Вестн. Полоц. гос. ун-та. – 2006. – № 8. – С. 111–116.
70. **Томчик, В. К.** Совершенствование методики анализа взаимосвязи «затраты – объем производства – прибыль» в автотранспортных организациях / В. К. Томчик // Бухгалт. учет и анализ. – 2005. – № 11. – С. 47–52.
71. **Халымская, В.** Стратегическая реструктуризация в условиях экономики переходного периода / В. Халымская // Экономика. Финансы. Упр. – 2001. – № 11. – С. 84–99.
72. **Хан, Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. А. А. Туркача, Л. Г. Головач. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 880 с.
73. **Хоуп, Дж.** Бюджетирование, каким мы его знаем. Управление за рамками бюджетов / Дж. Хоуп, Ф. Робин. – М. : Вершина, 2003. – 254 с.
74. **Шаўлюкоў, А. П.** Фінансавы менеджмент на прадпрыемстве : вучэб. дапам. / А. П. Шаўлюкоў. – Гомель : ГКІ, 2001. – 562 с.
75. **Шаўлюкоў, А. П.** Бухгалтарскі ўлік на вытворчых прадпрыемствах : вучэб. дапам. / А. П. Шаўлюкоў. – Гомель : ГКІ, 1998. – 624 с.
76. **Шеремет, А. Д.** Управленческий учет : учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512 с.
77. **Щиборщ, К. В.** Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – М. : Дело и сервис, 2004. – 592 с.



Научное издание

**МЕТОДЫ  
И УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Монография**

Авторы:

**Шевлюков** Александр Петрович  
**Езерская** Татьяна Александровна  
**Матвейчик** Светлана Николаевна и др.

Редактор Н. Г. Ласточкина  
Технический редактор Н. Н. Короедова  
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 30.09.08. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 11,86. Уч.-изд. л. 12,24. Тираж 100 экз.  
Заказ № 90-09-08.

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.