

## СОДЕРЖАНИЕ

### Наука социального управления и общественного развития

<b>Анненкова Ю.Г. Современные инструменты реализации маркетинга отношений в ВУЗе.....</b>	<b>3</b>
<b>Гавриль П.А. Совершенствование механизмов мотивации путем создания сбалансированных компенсационных схем.....</b>	<b>10</b>
<b>Курило О.А. Выбор оценочного показателя, характеризующего эффективность системы управления.....</b>	<b>15</b>

### Научные тенденции развития инвестиций и инноваций

<b>Суржигов М.А. Кластеризация как механизм реализации инновационных процессов в международной торговле.....</b>	<b>20</b>
--	-----------

### Научная область использования учетно-аналитических систем

<b>Балабанова Т.В. Управленческий учет в системе сбалансированных показателей.....</b>	<b>29</b>
<b>Боброва Н.А. Методическое обеспечение учета и контроля затрат по местам возникновения и центрам ответственности в промышленности.....</b>	<b>36</b>
<b>Шайбакова Э.Р. Формирование сметы расходов центров ответственности.....</b>	<b>47</b>
<b>Козлюк Н.В. Исторический аспект становления и развития учетно-аналитической системы затрат в сельском хозяйстве.....</b>	<b>55</b>
<b>Вандина О.Г. Качественная модель системы внутреннего контроля на предприятии.....</b>	<b>61</b>
<b>Барышев С.Б. Концепция управленческого учета сбалансированных показателей прибыли.....</b>	<b>66</b>

### Научные направления в области финансов, налогов и кредита

<b>Маслова И.А., Павлова Т.О. Разработка системы показателей анализа государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий.....</b>	<b>70</b>
<b>Варакса Н.Г., Дедкова Е.Г. Международный опыт формирования источников бюджетного финансирования аграрного сектора экономики.....</b>	<b>77</b>
<b>Чайковская Н.В. Анализ результативности проведения налогового контроля.....</b>	<b>82</b>
<b>Северюкова Л.В. Инструментарий налогового планирования на уровне государства.....</b>	<b>91</b>

### Научное развитие экономики и управления предприятием

<b>Васильева М.В. Роль экономико-математических методов и моделей в управлении экономическими объектами и процессами.....</b>	<b>95</b>
<b>Качановская Е.Н. Методика комплексной оценки импортозамещения на рынке цветов Республики Беларусь.....</b>	<b>101</b>
<b>Семенец Ю.А. Социально ориентированный подход к реализации прогрессивных структурных сдвигов в экономике региона.....</b>	<b>110</b>
<b>Иванова В.Г. Международный опыт использования систем сбалансированных показателей в управлении предприятием.....</b>	<b>116</b>

#### Редакционный совет:

**Голенков В.А.**, д-р техн. наук, проф., председатель  
**Радченко С.Ю.**, д-р техн. наук, проф., зам. председателя  
**Борзенков М.И.**, канд. техн. наук, доц., секретарь  
**Астафичев П.А.**, д-р юрид. наук, проф.  
**Иванова Т.Н.**, д-р техн. наук, проф.  
**Киричек А.В.**, д-р техн. наук, проф.  
**Колчунов В.И.**, д-р техн. наук, проф.  
**Константинов И.С.**, д-р техн. наук, проф.  
**Новиков А.Н.**, д-р техн. наук, проф.  
**Попова Л.В.**, д-р экон. наук, проф.  
**Степанов Ю.С.**, д-р техн. наук, проф.

#### Главный редактор:

**Попова Л.В.**, д-р экон. наук, проф.

#### Заместители

##### главного редактора:

**Варакса Н.Г.**, канд. экон. наук, доц.  
**Корстелкина И.А.**, канд. экон. наук, доц.  
**Маслов Б.Г.**, д-р экон. наук, проф.

#### Члены редколлегии:

**Бархатов А.П.**, д-р экон. наук, проф.  
**Васильева М.В.**, д-р экон. наук, проф.  
**Гетьман В.Г.**, д-р экон. наук, проф.  
**Маслова И.А.**, д-р экон. наук, проф.  
**Павлова Л.П.**, д-р экон. наук, проф.

#### Ответственный за выпуск:

**Дедкова Е.Г.**, канд. экон. наук, доц.

#### Адрес редакции:

302020, г. Орел,  
 Наугорское шоссе, 40  
 (4862) 41-98-60  
 www.gu-unpk.ru  
 E-mail: LVP\_134@mail.ru

Зарег. в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.  
 Свидетельство: ПИ № ФС77-47355 от 03 ноября 2011 года

Подписной индекс **29503**  
 по объединенному каталогу  
 «Пресса России»

*Editorial council:*

**Golenkov V.A.**, *Doc. Sc. Tech., Prof., president.*

**Radchenko S.Y.**, *Doc. Sc. Tech., Prof., vice-president.*

**Borzenkov M.I.**, *Candidate Sc. Tech., Assistant Prof., secretary.*

**Astafichev P.A.**, *Doc. Sc. Law., Prof.*

**Ivanova T.N.**, *Doc. Sc. Tech., Prof.*

**Kirichek A.V.**, *Doc. Sc. Tech., Prof.*

**Kolchunov V.I.**, *Doc. Sc. Tech., Prof.*

**Konstantinov I.S.**, *Doc. Sc. Tech., Prof.*

**Novikov A.N.**, *Doc. Sc. Tech., Prof.*

**Popova L.V.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

**Stepanov Y.S.**, *Doc. Sc. Tech., Prof.*

*Editor-in-chief:*

**Popova L.V.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

*Editor-in-chief Assistants:*

**Varaksa N.G.**, *Candidate Sc. Ec., Assistant Prof.*

**Korostelkina I.A.**, *Candidate Sc. Ec., Assistant Prof.*

**Maslov B.G.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

*Associate Editors:*

**Barkhatov A.P.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

**Vasil'eva M.V.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

**Get'man V.G.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

**Maslova I.A.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

**Pavlova L.P.**, *Doc. Sc. Ec., Prof.*

*Responsible for edition:*

**Dedkova E.G.**, *Candidate Sc. Ec., Assistant Prof.*

*Address:*

302020 Orel,  
Naugorskoye highway, 40  
(4862) 41-98-60  
www.gu-unpk.ru  
E-mail: LVP\_134@mail.ru

Journal is registered in Federal Agency of supervision in telecommunications, information technology and mass communications. The certificate of registration ПИ № ФС77-47355 from 03.11.2011

Index on the catalogue of the «*Pressa Rossii*» 29503

© State University-ESPC, 2012

## CONTENTS

### *Science of social management and social development*

<b>Annenkova J.G. Advanced marketing tools of implementation of relations in high school.....</b>	9
<b>Gavris' P.A. Improvement mechanisms of motivation through the establishment of balanced compensation schemes.....</b>	10
<b>Kurilo O.A. The choice of the estimate indicator characterizing of management system effectiveness.....</b>	15

### *Scientific tendencies of development of investments and innovations*

<b>Surzhikov M.A. Clustering as a mechanism for the implementation of innovative processes in the international trade.....</b>	20
--	----

### *Scientific area of use of registration-analytical systems*

<b>Balabanova T.V. Management accounting in the system of balanced indicators.....</b>	29
<b>Bobrova N.A. Methodical maintenance of the account and control of expenses by the places of emergence and the responsibility centers at industry.....</b>	36
<b>Shajbakova J.R. Formation of centers of estimates of liability.....</b>	47
<b>Kozljuk N.V. Historical aspect of formation and development of registration and analytical system of expenses in agriculture.....</b>	55
<b>Vandina O.G. Qualitative model of system of internal control at the enterprise.....</b>	61
<b>Baryshev S.B. The concept of management accounting profit balanced scorecard.....</b>	66

### *Scientific directions in the field of the finance, taxes and the credit*

<b>Maslova I.A., Pavlova T.O. Development system of parameters of state support of agricultural enterprises.....</b>	70
<b>Varaksa N.G., Dedkova E.G. International experience of forming sources of budget financing of the agricultural sector.....</b>	77
<b>Chajkovskaya N.V. Analysis of the control of tax.....</b>	82
<b>Sevryukova L.V. Tools of the tax planning at the state.....</b>	91

### *Scientific development of economy and operation of business*

<b>Vasil'eva M.V. The role of economic-mathematical methods and models in the management of economic entities and processes.....</b>	95
<b>Kachanovskaya E.N. Technique of integrated assessment of import substitution on the Belarusian flower market.....</b>	101
<b>Semenec J.A. Socially oriented approach to the implementation of advanced structural shifts in the economy of the region.....</b>	110
<b>Ivanova V.G. International experience to use system of balanced scorecard in business management.....</b>	116

# **НАУКА СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ** **И ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ**

УДК: 339.138:[338.46:378]

Ю.Г. АННЕНКОВА

## **СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ В ВУЗе**

*Глобальный кризис не только обострил многие проблемы мировой экономики, но и заставил пересмотреть большинство аспектов ведения бизнеса, в том числе подходы к стратегическому управлению. С маркетинговой точки зрения – это, прежде всего, возрастание роли потребителей и других заинтересованных сторон в реальной жизни компании и не только в таких традиционных направлениях, как повышение доходности и прибыльности, но и формирование ее корпоративной культуры, имиджа и репутации.*

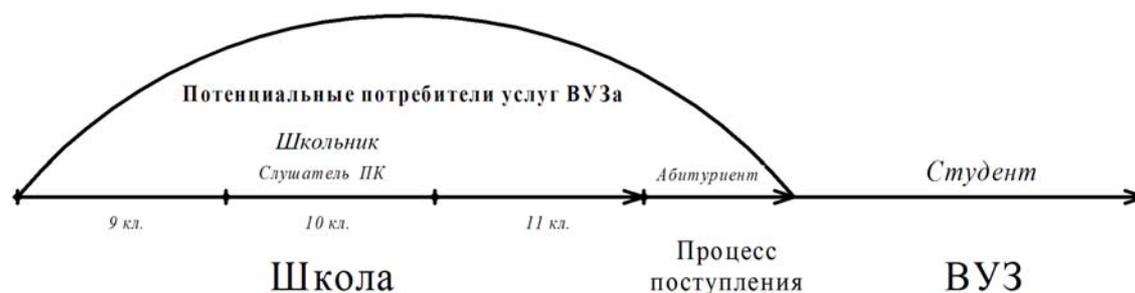
**Ключевые слова:** маркетинг отношений, потенциальные потребители, краудсорсинг, лидеры мнений.

Шведский экономист и маркетолог Томас Гэд описывает сложившуюся ситуацию следующим образом: «Новые технологии меняют мир. Он становится прозрачнее, поэтому манипулировать потребителем с помощью рекламы с каждым днем все труднее... Обманывать людей сегодня дорого и трудно, потому что обман легко раскрыть... Сейчас просто не выгодно лукавить: даже если выиграешь на короткой дистанции, в долгосрочной перспективе тайное непременно станет явным» [2].

Компании, которые работают в сфере бизнес-для-бизнеса (B2B) давно используют маркетинг отношений и строят личные отношения с каждым из своих клиентов. Маркетинг отношений предполагает, что с каждым необходимо работать индивидуально, рассматривать свойственные каждому потенциальному потребителю потребности, пытаться понять его мотивы, таким образом, повышая лояльность [3].

На рынке образовательных услуг данный подход использовать достаточно сложно. Потребители предпочитают вступать в отношения с другими потребителями, нежели с организациями. Маркетологам необходимо способствовать образованию групп потребителей со схожими интересами. Участие в подобной группе станет основой долгосрочных отношений.

Основные потенциальные потребители услуг ВУЗа школьники и абитуриенты являются молодежной аудиторией, которая считается самой труднодоступной для маркетинговых коммуникаций (рис. 1).



**Рисунок 1 – Основные потенциальные потребители услуг ВУЗа**

Для реализации маркетинга отношений в ВУЗе автором предлагается использовать краудсорсинг.

Термин crowdsourcing – сложносоставной, происходит от двух английских слов:

crowd – «толпа» и sourcing – «подбор и использование ресурсов». Термин впервые введен одним из авторов-колумнистов журнала Wired (издание о влиянии компьютерных технологий на культуру, экономику и политику) Джеффом Хауи при участии редактора Марка Робинсона.

А.П. Панкрухин дает следующее понятие: «Краудсорсинг – это передача определенных функций по созданию потребительских ценностей, а затем в связи с этим, и других маркетинговых функций неопределенному кругу лиц из числа реальных и потенциальных потребителей на основании публичной оферты».

Автор считает, что краудсорсинг – это форма сотрудничества с потребителями, при которой индивидуальный и коллективный потребительский потенциал используется компанией для достижения стратегических маркетинговых целей [1].

Если ВУЗ сумеет задействовать потенциал потребителей при создании и корректировке стратегий, он получит наиболее весомые преимущества перед конкурентами.

Рассмотрим принципы краудсорсинга:

1. Принцип постепенного развития (Краудсорсинг не одноразовая маркетинговая акция, а серьезный долгосрочный проект);

2. Принцип концентрации усилий на ключевых потребителях;

3. Принцип мотивации на верхних уровнях «пирамиды потребностей» (Это направление создано в расчете на предполагаемое желание потребителей поделиться своими идеями) [4];

4. Принцип диалога, интерактивности (Использование индивидуально настроенных коммуникаций) [4];

5. Принцип минимизации затрат и усилий (Важно наладить с потребителем простые и бесплатные коммуникации, согласовать их средства между собой, чтобы в любой возможной точке их пересечения потребитель чувствовал себя максимально беззаботно, не повторял своих усилий) [4];

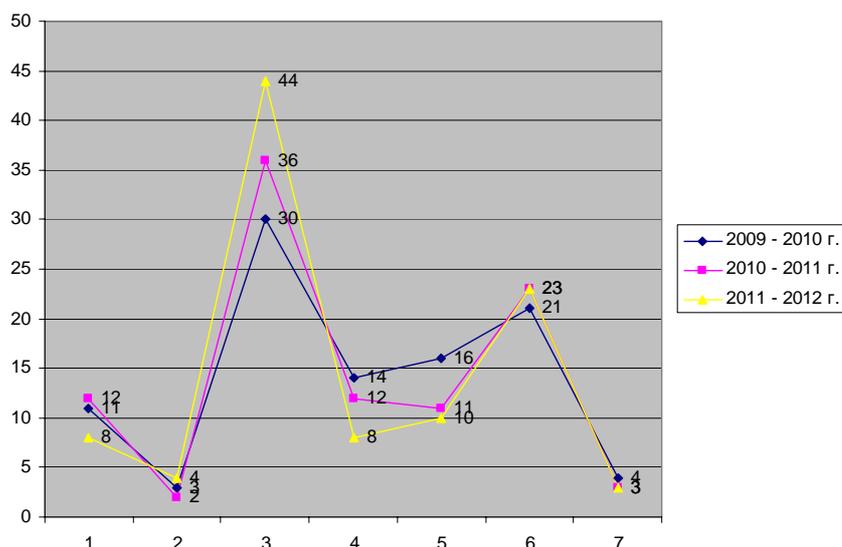
6. Избирательность помощи потребителю в его краудсорсинговой деятельности (Его не надо заваливать массивом вспомогательной, побочной и просто рекламной информации. Сначала выяснить потребности, а потом предлагать варианты их удовлетворения и побуждать к усовершенствованию) [5];

7. Принцип веселой, контактной состязательности [4];

8. Принцип дружеского общения (Общение – этот язык. Он должен создавать чувство партнерства и дух товарищества с вашей аудиторией. Ваш стиль изложения должен передавать теплоту и энтузиазм) [6].

Активные диалоги с потенциальными потребителями начинаются с уникального предложения ВУЗа, которое должно совпадать с индивидуальными целями. Для этого необходимо выбрать соответствующие средства коммуникаций.

Рассмотрим результаты исследования источников информации, которыми пользовались абитуриенты при поступлении в ВУЗ (рис. 2).



- 1 – каталоги для выпускников;
- 2 – СМИ;
- 3 – Internet;
- 4 – преподавателей и сотрудников Госуниверситета - УНПК;
- 5 – родственники;
- 6 – друзья и знакомые;
- 7 – администрация и учителя школы.

**Рисунок 2 - Источники информации, которыми пользовались абитуриенты при поступлении в ВУЗ**

Из исследований видно, что особое значение здесь имеют Интернет-источники и устная передача информации (так называемая «молва»: рекомендации друзьям и знакомым воспользоваться услугами данного учебного заведения).

Малькольм Гладуэлл - штатный автор еженедельника The New Yorker приобрел известность, написав книгу, которая стала бестселлером. Книга «The Tipping Point» («Переломный момент») разошлась тиражом 1,7 млн. экземпляров. Гладуэлл пришел к выводу: всякий взрывной рост подчиняется законам распространения эпидемий [9].

Эта может считаться самой важной и самой читаемой на сегодняшний день работой, посвященной эффекту слухов [8].

Молва остается загадочным явлением. Люди постоянно передают друг другу разную информацию. Но только в редких случаях такой обмен запускает эпидемию молвы. [9]

Несмотря на то, что для раскрытия концепции лидерства в области мнений Гладуэлл использует язык и терминологию эпидемиологии, стоящая за «законом меньшинства» идея представляет собой признанную истину бизнеса, которая уходит корнями в 1940-е годы. Впервые доказательства существования этого закона были обнаружены в ходе ставшего поворотным исследования влияния средств информации, которое было проведено в Колумбийском университете в 1940 году [7]. Исследование показало, что, вопреки ожиданиям, сообщения средств массовой информации не оказывают прямого влияния на массовый рынок, а напротив, воздействуют на незначительное меньшинство людей, которые в дальнейшем с помощью слухов влияют на представителей своего круга. Для обозначения этих «концентраторов» слухов, передающих сообщения СМИ, исследователи придумали новый термин — «лидеры мнений» [8].

Директор компании The Leadership Factor Найджел Хилл называет лидеров мнений клиентами с высокой рекомендательной активностью [10].

Персональное влияние в форме лидерства мнений наиболее вероятно при наличии одного или нескольких условий:

- услугу сложно и трудно оценить, используя объективный критерий, поэтому опыт

других служит «чужой пробой»;

- человек не имеет возможности оценить услугу независимо от того, как информация распространена и представлена;

- между передатчиком информации и получателем существуют сильные социальные связи;

- индивидуум имеет высокую потребность в социальном одобрении [8].

М. Гладуэлл считает, что первым делом нужно отказаться от мысли, что все ваши покупатели одинаковые. В своем интервью он говорит: «Начните с понимания того, кто они. Точнее, кто из них наиболее социально влиятелен. Люди чересчур восприимчивы к идеям и эмоциям. И тот, кто способен передать идею десяткам других, становится по-настоящему могущественным. Такие люди обладают феноменальным даром общения. Я называю их объединителями. В то же время есть люди, которые влияют на наше мнение. Я называю их знатоками. Кроме того, есть люди, умеющие переводить сообщения экспертов на язык, понятный всем. Их я называю продавцами. Если все три группы людей начинают действовать сообща, они могут заразить идеей огромное количество людей. Их влияние в один прекрасный момент может усилиться настолько, что начнется настоящая эпидемия» [11].

Существует три закона социальных эпидемий:

1. Закон малого числа;

2. Фактор прилипчивости;

3. Закон силы обстоятельств [9].

Закон малого числа: эпидемии вызываются изменением в поведении горстки ярких личностей [11].

Объединители важны, не только по тому, что знают очень многих людей. Их значение определяется еще и тем, что они знают людей самого разного типа [9].

Слово «знаток» обозначает того, кто накапливает знания. В последнее время экономисты уделяли большое внимание изучению феномена знатоков по очевидной причине: если рынки зависят от информации, то люди, обладающие самым большим объемом информации, должны быть важнее всех. Важнейшая черта знатоков – это то, что они не просто пассивные собиратели информации. Знаток – это человек, обладающий информацией о многих различных товарах, или ценах, или местах продажи [9].

Продавцы умеют убеждать нас, если мы плохо верим тому, что нам рассказывают. И они также кардинально важны для начала эпидемии молвы, как и две ранее представленные группы [9].

Сет Годин, который является одним из наиболее ярких проповедников «вирусного маркетинга» выделяет только две основных группы разносчиков:

1. Случайные разносчики. Эту группу можно мотивировать деньгами или другими выгодами. Случайных разносчиков редко почитают как авторитетных людей, однако если они достаточно случайны, то могут быть чрезвычайно эффективными [7];

2. Распространители, обладающие влиянием. Парадокс разносчика, обладающего влиянием, заключается в том, что его нельзя купить. Когда влиятельный разносчик получает вознаграждение за распространение вируса, его влияние уменьшается. Когда разносчик, обладающий влиянием, пробует нечто новое и представляет некую новую идею, то он идет на большой риск. Если последователи этого человека отвергнут вирус, не важно, по какой причине, то его способность разносить вирусы в будущем снизится. Манипулировать такими разносчиками достаточно сложно, а также сложно спрогнозировать, что может мотивировать их на принятие идеи-вируса [7].

Фактор прилипчивости: небольшое изменение в содержании или способе подачи сообщения приводит к массовому заражению [11].

Мы много времени размышляем о том, как сделать наши предложения более интересными, как распространить наши идеи среди как можно большего числа людей. Самая трудная задача состоит в том, чтобы рекламное обращение «влетело в одно, и из другого не

вылетело». Прилипчивость означает, что обращение достигло цели [9].

Закон силы обстоятельств: незначительное изменение среды может начать или прекратить эпидемию [11].

Мы более чем восприимчивы к изменениям внешних условий. Мы к ним чрезвычайно чувствительны. И типы смены обстоятельств, которые способны начать эпидемию, слишком отличаются от того, во что мы привыкли верить [9].

Закон силы обстоятельств гласит, что реальное влияние оказывают мелочи [9].

Лидеры мнений превращаются в приверженных сторонников и защитников, распространяющих устную информацию благодаря психологическому явлению, которое называется «эффектом Хоторна».

Свое название эффект получил по названию завода электрических изделий Хоторна (Hawthorne Works) [12].

Эффект Хоторна впервые описан Э. Майо (1880-1949 гг., психолог, лидер социологии в индустрии, США) на основании исследований, проведенных в конце 1920-х и в течение 1930-х гг. с целью поиска оптимальных условий и режимов труда и отдыха. Э. Майо установил, что увеличение производительности труда у рабочих связано не столько с условиями труда, сколько с их участием в исследовании. Рабочие повели себя так, как ожидали от них исследователи [13].

То особое внимание, которое им уделялось, льстило их самолюбию и создавало позитивную эмоциональную связь с испытаниями, в которых они участвовали. Практическим результатом стало то, что в процессе испытаний его участники превращались в защитников всего того, что им предлагали. Серия последующих испытаний показала, что этот феномен носит более или менее систематический характер, и команда исследователей создала новый термин — «эффект Хоторна» — для описания расположения и готовности к содействию, которые испытания формируют у их участников [8].

Таким образом, Хоторнский эффект (англ. Hawthorne effect) — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату. Участники эксперимента действуют иначе, более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к эксперименту [14].

Именно «эффект Хоторна» превращает лидеров мнений в приверженных сторонников и влиятельных защитников бренда, который может таким образом получить могущественную поддержку в виде добровольных продавцов [8].

Определим основные этапы формирования группы лидеров мнений:

- 1 этап. Назначить конкретных людей ответственных за выстраивание отношений с потенциальными потребителями;
- 2 этап. Определить цель использования лидеров мнений;
- 3 этап. Выявить лидеров мнений;
- 4 этап. Определить оптимальное количество лидеров мнений исходя из возможностей ВУЗа;
- 5 этап. Разработать программу развития отношений, определить основные процессы и способы организации;
- 6 этап. Оценить результаты.

Превращая потребителей в лидеров мнений и вовлекая их в процесс работы ВУЗа, Управление маркетингом образовательных услуг может использовать маркетинговые исследования для того, чтобы увеличивать объемы продаж услуг и приводить в действие распространения молвы среди потенциальных потребителей и других заинтересованных аудиторий (рис. 3).

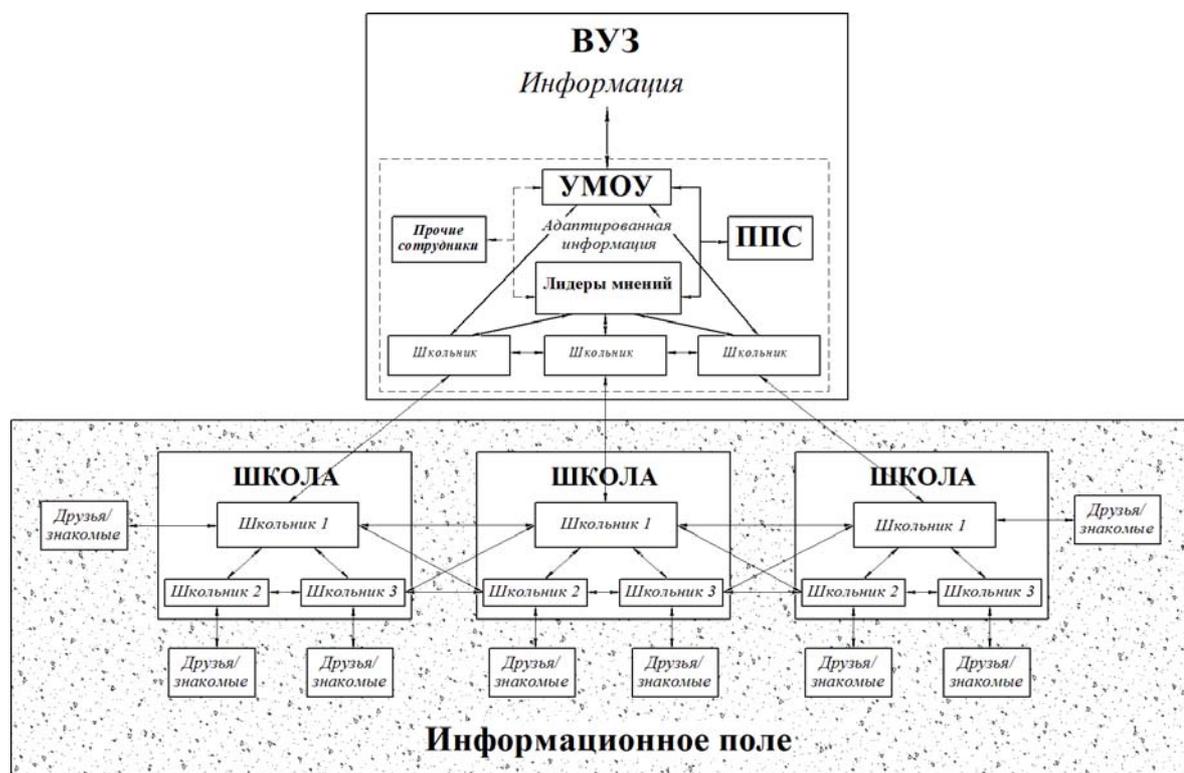


Рисунок 3 – Модель коммуникации ВУЗ – УМОУ – Лидеры мнений

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Борисова, С.Г. Корпоративная социальная ответственность как маркетинговый актив компании [Текст] / С.Г. Борисова // Практический маркетинг. – 2011. - №9. – С. 26 – 30.
2. Кульман, А.Н. Необрэндинг: от эмоций – к чувствам! [Текст] / А.Н. Кульман // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. - №5. – С. 88 – 97.
3. Фиск П. Гений маркетинга: работать на условиях, диктуемых потребителем [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/marketing\\_genius.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/marketing_genius.htm)
4. Панкрухин, А.П. Краудсорсинг – соблазнительный маркетинговый агрессор: принципы, содержание, технологии [Текст] / А.П. Панкрухин // Практический маркетинг. – 2011. - №1. – С. 3 – 10.
5. Васильева, М.В. Управление маркетинговой деятельностью ВУЗа [Текст] / М.В.Васильева // Экономические и гуманитарные науки. – 2012. - №2(241) – С.3-9
6. Васильева, М.В. Организация маркетинговой службы в ВУЗе [Текст] / М.В.Васильева // Экономические и гуманитарные науки. – 2012. - №1(240) – С.3-9
7. Опенков Н.Ю. Хакни будущее: введение в философию общества знаний: монография [Текст] / Н.Ю. Опенков. – М.: МОО ВПП Юнеско «Информация для всех», 2007. –128 с.
8. Марсен, П. Отрывок из книги: Маркетинг «из уст в уста»: вирусный, «сарафанный» и маркетинг разговоров [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://www.4p.ru/main/theory/5875/>
9. Гладуэлл, М. Переломный момент: как незначительные изменения приводят к глобальным переменам [Текст] / Гладуэлл М. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 400 с.
10. Хилл, Н. Лояльность потребителей: отношение или поведение? [Текст] / Н. Хилл // Маркетолог. – 2008. - №6. – С.20 –23.
11. Интервью с М. Гладуэллом, автором книги «Переломный момент» [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://www.adme.ru/interview/malkolm-gladuell-avtor-knigi-perelomnyj-moment-7147>
12. Эффект Хоторна [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://newgoal.ru/facts-effekt-xotorna/>
13. Хоторнский эффект [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://psyline.retter.ru/enc/tools.php?event=article&numarticle=1261>
14. Дж. Гудвин Серия «Мастера психологии» [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: <http://smalltalks.ru/soderjanie/380-effect-howtorn.html>

**Анненкова Юлия Геннадьевна**

ФГБОУ ВПО «Государственный университет – УНПК»

Аспирант кафедры «Предпринимательство и маркетинг»,

экономист Управления маркетингом образовательных услуг

302020, г. Орел, Наугорское ш., 29

Тел.: (4862) 41-98-14

E-mail: o\_consuelo@mail.ru

J.G. ANNENKOVA

## ADVANCED MARKETING TOOLS OF IMPLEMENTATION OF RELATIONS IN SCHOOL

*Global crises has not just strained a lot of problems of world economy, but also made us to review the major part of aspects of business running, including the approaches to strategic management. From the marketing point of view, that is, first of all, the consumer role and other concerned parties rise in real life of the company but not just in such traditional directions as yield and profitability increase but also its corporate culture, image and reputation formation.*

**Keywords:** relations marketing, leaders of opinions, crowdsourcing, leaders of opinions.

### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)

1. Borisova, S.G. Korporativnaja social'naja otvetstvennost' kak marketingovyj aktiv kompanii [Tekst] / S.G. Borisova // *Prakticheskij marketing*. – 2011. - №9. – S. 26 – 30.
2. Kul'man, A.N. Neobrending: ot jemocij – k chuvstvam! [Tekst] / A.N. Kul'man // *Marketing v Rossii i za rubezhom*. – 2010. - №5. – S. 88 – 97.
3. Fisk P. Genij marketinga: rabotat' na uslovijah, diktuemyh potrebitel'em [Elektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/marketing\\_genius.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/marketing_genius.htm)
4. Pankruhin, A.P. Kraudsorsing – soblaznitel'nyj marketingovyj agressor: principy, sodержanie, tehnologii [Tekst] / A.P. Pankruhin // *Prakticheskij marketing*. – 2011. - №1. – S. 3 – 10.
5. Vasil'eva, M.V. Upravlenie marketingovoj dejatel'nost'ju VUZa [Tekst] / M.V.Vasil'eva // *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki*. – 2012. - №2(241) – S.3-9
6. Vasil'eva, M.V. Organizacija marketingovoj sluzhby v VUZe [Tekst] / M.V.Vasil'eva // *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki*. – 2012. - №1(240) – S.3-9
7. Openkov N.Ju. Hakni buduwee: vvedenie v filosofiju obwestva znaniy: monografija [Tekst] / N.Ju. Openkov. – M.: MOO VPP Junesko «Informacija dlja vseh», 2007. –128 s.
8. Marsden, P. Otryvok iz knigi: Marketing «iz ust v usta»: virusnyj, «sarafannyj» i marketing razgovorov [Elektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://www.4p.ru/main/theory/5875/>
9. Gladujell, M. Perelomnyj moment: kak neznachitel'nye izmenenija privodjat k global'nyj peremenam [Tekst] / Gladujell M. – M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2007. – 400 s.
10. Hill, N. Lojal'nost' potrebitelej: otnoshenie ili povedenie? [Tekst] / N. Hill // *Marketolog*. – 2008. - №6. – S.20 –23.
11. Interv'ju s M. Gladujellom, avtorom knigi «Perelomnyj moment» [Elektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://www.adme.ru/interview/malkolm-gladuell-avtor-knigi-perelomnyj-moment-7147>
12. Jeffekt Hotorna [Elektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://newgoal.ru/facts-effekt-xotorna/>
13. Hotornskij jeffekt [Elektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://psyline.retter.ru/enc/tools.php?event=article&numarticle=1261>
14. Dzh. Gudvin Serija «Mastera psihologii» [Elektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: <http://smalltalks.ru/soderjanie/380-effect-howtorn.html>

**Annenkova Juliya Gennad'evna**

State University - ESPC

Postgraduate student Department of the «Entrepreneurship and marketing»

Economist marketing of educational services

302020, Orel, Naugorskoe highway, 29

Numb.: (4862) 41-98-14

E-mail: o\_consuelo@mail.ru

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ ПУТЕМ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫХ КОМПЕНСАЦИОННЫХ СХЕМ

*Для достижения долгосрочного успеха предприятием важным фактором является обеспечение единства интересов его владельцев и сотрудников, то есть избежание конфликта интересов внутри предприятия. Путем к обеспечению единства интересов может стать создание сбалансированной компенсационной схемы, которая одновременно бы давала сотрудникам и руководству предприятия стимулы для обеспечения успеха предприятия и ограничивала бы склонность к рискам. В данной статье предлагается теоретическая модель такой компенсационной схемы, и исследуются возможности ее практического внедрения.*

**Ключевые слова:** мотивация, сбалансированная система, компенсационные схемы.

Для долгосрочного успеха хозяйствующего субъекта важным условием является обеспечение единства интересов владельцев предприятия и его непосредственного руководства. Обеспечение такого единства интересов можно достичь путем разработки компенсационной схемы для руководства предприятия, которая ориентировалась бы на долгосрочное создание стоимости и предотвращала принятие решений менеджментом, учитывая лишь краткосрочные цели. Этого можно достичь, если определенным образом «привязать» компенсацию, которую получает работник, к долгосрочным результатам деятельности предприятия [2].

Применение широкого спектра инструментов для оплаты труда менеджеров дает возможность предприятию одновременно выбрать оптимальный метод финансирования за счет умелого комбинирования разных видов платежей на основе акций, а также обеспечивает высокую мотивацию сотрудников работать таким образом, чтобы максимизировать долгосрочную стоимость предприятия. Применение таких компенсационных схем на украинских предприятиях дало бы возможность в известной мере сгладить конфликт интересов между работниками и владельцами, потому что личное благосостояние работников непосредственно зависело бы от прибыльности хозяйствующего субъекта. Кроме того, это дало бы возможность привлечь к предприятиям наиболее квалифицированных и мотивированных людей и развивало бы предпринимательскую культуру внутри предприятия. [4].

В отечественной практике оплаты труда, невзирая на постепенное внедрение современных западных методов управления, доминирующую роль до сих пор занимает классическая фиксированная заработная плата в виде управленческого оклада, который не обеспечивает достаточной мотивации работников и оптимального достижения стратегических целей предприятия. Мы предлагаем применять сбалансированную компенсационную схему оплаты труда, которая бы учитывала как фиксированный, так и переменный компоненты (рис. 1). Она состоит из четырех основных блоков.

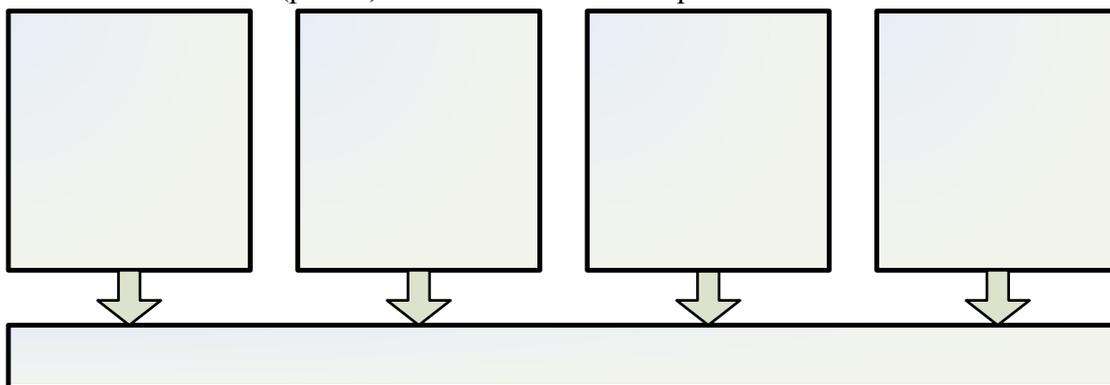


Рисунок 1 - Основные элементы компенсационных выплат и нематериального поощрения работников

Однако нужно учитывать, что предложенная схема не может в равной мере применяться ко всем работникам предприятия. Так, увязка компенсационных выплат с достижением краткосрочных или долгосрочных целей предприятия для рядовых сотрудников без управленческих полномочий и возможности влиять на финансовый результат вряд ли будет помогать достижению согласованности целей отдельных работников и предприятия в целом, поскольку они не в состоянии существенно повлиять на их мотивацию и продуктивность.

С ростом уровня ответственности и возможностей влиять на результат повышается важность применения переменной части в компенсационных выплатах в зависимости от достигнутых результатов. А предоставление отсроченных опционов на акции делает менеджмент предприятия так же заинтересованным в долгосрочном успехе предприятия, как и владельцев. Таким образом, сбалансированная система мотивации работников, которая базируется на правильных стимулах и на актуальной информации о состоянии предприятия, является важным элементом системы управления в целом, и, в частности, управление затратами [1].

В то же время, внедрение компенсационных схем на основе акций и опционов на акции предприятия в украинских условиях связано с определенными трудностями. Во-первых, можно выделить общую проблему, связанную с применением компенсационных схем на основе акций и опционов – создания стимулов у руководства к манипулированию финансовой информацией предприятия с целью собственного обогащения за счет роста курса акций и других инструментов собственного капитала предприятия. Во-вторых, в Украине на данный момент не функционирует развитый фондовый рынок. Поэтому большинство предприятий не могут свободно выпускать и торговать на бирже своими акциями и другими ценными бумагами.

Неразвитость фондового рынка и недостаточное регулирование операций на нем приводят к широкому распространению инсайдерской торговли ценными бумагами, рейдерства и других финансовых нарушений. Это подрывает доверие инвесторов к фондовому рынку и приводит к нежеланию вкладывать средства в ценные бумаги украинских предприятий.

В отечественных условиях на современном этапе нецелесообразно полагаться на акции и опционы как основной инструмент поощрения работников. На наш взгляд, компенсационный пакет для руководителей промышленных предприятий должен базироваться не на опционах и акциях, а на комбинации долгосрочных показателей деятельности предприятия. Кроме фиксированной части заработной платы руководство предприятия должно получать весомую переменную долю, которая будет зависеть от достижения как краткосрочных, таких долгосрочных, целей предприятия [4].

Хотя не существует однозначных критериев, чтобы определить, каким должен быть размер этой доли, можно отметить, что она должна быть достаточно высокой, чтобы создать реальные стимулы для ее получения со стороны менеджмента компании. В то же время, эта доля должна быть не слишком высокой, поскольку руководители предприятия, как и другие сотрудники, нуждаются в определенной стабильности и прогнозируемости относительно будущих денежных доходов.

Слишком высокая зависимость от переменных доходов способствовала бы рискованному поведению менеджеров. Поэтому в большинстве случаев переменная доля в компенсационном пакете менеджеров по мнению зарубежных экспертов должна быть в пределах 25-75% от их потенциального совокупного дохода. Это обеспечило бы одновременную стабильность и стимулы для работы в интересах предприятия.

Для расчета размера полного фактического компенсационного пакета руководства промышленного предприятия мы предлагаем следующую формулу:

$$TAC = a \times NC + b \times NC \times \frac{PYAR}{PYTR} + c \times NC \times \frac{LTAR}{LTTR} \quad (1)$$

при  $a > 0, b \geq 0, c \geq 0$ , и  $a + b + c = 1$ ,

$$0 \leq PYAR / PYTR \leq 1, 0 \leq LTAR / LTTR \leq 1$$

где  $TAC$  - фактический размер компенсационного пакета (*total actual compensation*);

$NC$  - условный компенсационный пакет (*notional compensation*);

$PYAR / PYTR$  - степень достижения целей текущего года;

$PYAR$  - фактические результаты текущего года (*present year actual results*);

$PYTR$  - целевые запланированные результаты текущего года (*present year target results*);

$LTAR / LTTR$  - степень достижения долгосрочных целей;

$LTAR$  - фактические долгосрочные результаты (*long term actual results*);

$LTTR$  - целевые запланированные долгосрочные результаты (*long term target results*).

Коэффициенты  $a$ ,  $b$ , и  $c$  являются переменными, они зависят от специфических условий отдельного предприятия, рисков, характеристик должности и т.п. Эти коэффициенты определяют, какая часть общего компенсационного пакета формируется за счет отдельных фиксированных и переменных элементов.

Первый элемент уравнения отображает фиксированную часть совокупных компенсационных расходов. При этом условный компенсационный пакет определяет максимальный теоретический размер компенсации, что руководитель предприятия может получить в случае достижения всех предварительно определенных личных целей и запланированных результатов деятельности хозяйствующего субъекта. Степень достижения целей текущего года отображает, насколько работникам удалось достичь определенных целей деятельности предприятия. Как правило, цели носят финансовый характер, например, достижение целевой прибыли, объема продаж или комбинации определенных параметров, и т.д.

Степень достижения долгосрочных целей характеризует связь между нынешней компенсацией и способностью предприятия эффективно развиваться в будущем. Долгосрочный элемент компенсационного пакета может иметь форму фиксированных выплат в зависимости от будущих значений определенных показателей деятельности или опционов на получение акций предприятия в текущих ценах, которые могут быть использованы лишь по окончании определенного срока наделения правами. Если за это время предприятие не достигнет отдельных целей как, например, определенного курса акций или уровня прибыльности, то работник полностью или частично потеряет право на получение долгосрочных компенсационных выплат [1].

Этот подход можно применять в условиях отечественных промышленных предприятий, например, для определения компенсационного пакета для руководства завода им. Т.Г. Шевченко. Для того, чтобы рассчитать размер компенсационного пакета, необходимо сначала задать базовые параметры для расчета. Эти параметры определены в таблице 1 для двух типов компенсации – ориентированного на стабильность и избежание риска то есть консервативного (*conservative*) и ориентированного на быстрый рост то есть прогрессивного (*progressive*). В соответствии с этими типами компенсации определяются коэффициенты  $a$ ,  $b$ , и  $c$ . Также определенные условные прогнозные финансовые показатели деятельности предприятия для разных вариантов развития предприятия – оптимистичного, нейтрального и пессимистического [2].

Таблица 1 - Параметры расчета компенсационного пакета для руководства завода им. Т.Г. Шевченко

№ п/п	Основной параметр	Сценарий развития предприятия		
		Оптим.	Нейтр.	Пессим.
1.	Условный компенсационный пакет., $NC$ , тыс. у.е./год	50	50	50
2.	Фикс. доля компенсационного пакета (консервативный вариант), $a_c$	0,7	0,7	0,7
3.	Фикс. доля компенсационного пакета (прогрессивный вариант), $a_p$	0,3	0,3	0,3
4.	Переменная доля компенсационного пакета на основе результатов текущего года (консервативный вариант), $b_c$	0,15	0,15	0,15

Продолжение таблицы 1

5.	Переменная доля компенсационного пакета на основе результатов текущего года (прогрессивный вариант), $b_p$	0,5	0,5	0,5
6.	Переменная доля компенсационного пакета на основе долгосрочных результатов (консервативный вариант), $c_c$	0,15	0,15	0,15
7.	Переменная доля компенсационного пакета на основе долгосрочных результатов (прогрессивный вариант), $c_p$	0,2	0,2	0,2
8.	Фактическая прибыль текущего года, $PYAR$ , тыс. у.е.	1.200	450	(140)
9.	Целевая запланированная прибыль текущего года, $PYTR$ , тыс. у.е.	1.000	1.000	1.000
10.	Текущая средняя ежегодная прибыль в след. три года, $LTAR$ , тыс. у.е.	1.330	570	(250)
11.	Целевая запланированная ежегодная прибыль в след. три года, $LTTR$ , тыс. у.е.	1.500	1.500	1.500

На основе этих прогнозных данных с помощью предложенной модели мы можем рассчитать размер компенсационного пакета директора предприятия для разных типов компенсационного пакета в случае реализации разных сценариев. Результаты расчета представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Расчет компенсационного пакета для руководства завода им. Т.Г. Шевченко для разных сценариев развития

Элементы компенсационного пакета, тыс. у.е.	Вариант I (Оптим.)		Вариант II (Нейтр.)		Вариант III (Пессим.)	
	Конс.	Пр.	Конс.	Пр.	Конс.	Пр.
Фиксированная доля общих компенсационных затрат, $a*NC$	35	15	35	15	35	15
Доля переменных компенсационных выплат на основе достижения результатов текущего года, $b*NC*(PYAR / PYTR)$	7,5	25	3,3	11,3	0	0
Долгосрочная доля компенсационных выплат, $c*NC*(LTAR / LTTR)$	6,7	8,9	2,9	3,8	0	0
Полный размер компенсационного пакета, $TAC$	49,2	48,9	41,2	30,1	35	15

Как видно из таблицы 2, предложенная модель помогает достаточно гибко определять размер компенсационного пакета директоров предприятия в зависимости от поставленных целей и экономической ситуации. Таким образом, использование предложенной компенсационной схемы, в отличие от существующих методов, дает возможность одновременно защитить интересы владельцев предприятия от избыточных расходов путем определения максимального размера условного компенсационного пакета и обеспечить высокую мотивацию за счет переменных выплат. При этом руководители остаются заинтересованными в долгосрочном процветании предприятия даже в случаях, когда они оставляют предприятие, поскольку значительная часть потенциальных суммарных компенсационных расходов будет зависеть от того, насколько успешным предприятие будет в будущем [3].

Обычно компенсационный пакет должен быть составлен таким образом, чтобы значительную часть совокупной компенсации руководитель мог получить с задержкой в один или два отчетных периода после того, как компенсацию было фактически заработано. Причем должна существовать возможность отказать руководителю в получении компенсации, если результаты деятельности предприятия в последующих периодах не будут отвечать определенным стандартам. Показатели, которые лежат в основе расчета компенсационного пакета, должны быть одновременно в сфере влияния конкретного руководителя и при этом быть релевантными для долгосрочного успеха предприятия. Среди таких показателей можно выделить прибыль предприятия, динамику изменения прибыли с учетом инфляции и общей ситуации на рынке, динамику изменений расходов, рентабельность, производительность труда, совокупную выручку, выручку, на одного

работника и т.п.

Сбалансированная система компенсационных выплат обеспечивает высокую мотивацию работников, постоянное повышение эффективности организационных процессов и долгосрочное повышение конкурентоспособности предприятия.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Попова, Л.В. Экономическая информация в управлении промышленным предприятием [Текст] / Л.В. Попова // Экономические и гуманитарные науки. - 2012. - № 4. – С. 112-116.
2. Маслова, И.А. Методология формирования отраслевой добавленной стоимости и стоимости продукции в справедливой оценке в инновационной экономике [Текст] / И.А. Маслова // Управленческий учет — 2012. - №4. - С.92-100
3. Маслов, Б.Г. Математическое моделирование процесса принятия решений в оценочной деятельности [Текст] / Б.Г. Маслов // Управленческий учет. - 2011. - №10. – С. 44-50
4. Контроллинг: учебное пособие [Текст] / Под. ред. Карминского А.М., Фалько С.Г., Жеваги А.А., Ивановой Н.Ю. – Москва: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

#### **Гавриш П.А.**

Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»  
Аспирант кафедры «Финансы и налогообложение»  
61002, Харьков, ул. Фрунзе, 21  
Тел.: (057) 700-15-64  
E-mail: omsroot@kpi.kharkov.ua

---

P.A. GAVRIS'

### **IMPROVEMENT MECHANISMS OF MOTIVATION THROUGH THE ESTABLISHMENT OF BALANCED COMPENSATION SCHEMES**

*An important aspect in achieving long-term success for a company is to ensure the alignment of interests of its owners and employees, that is avoiding the conflict of interests. The way to align the interests of the parties involved could be through implementation of a balanced compensation scheme consisting of fixed and variable elements that would both create incentives for employees to act in company's best interests and limit their risk tolerance. A theoretical model for a balanced compensation scheme is proposed in the present article. The opportunities for its practical implementation are discussed.*

**Keywords:** motivation, balanced system, compensation schemes.

### **BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Popova, L.V. Jekonomicheskaja informacija v upravlenii promyshlennym predprijatijem [Tekst] / L.V. Popova // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2012. - № 4. – S. 112-116.
2. Maslova, I.A. Metodologija formirovanija otraslevoj dobavlennoj stoimosti i stoimosti produkcii v spravedlivoj ocenke v innovacionnoj jekonomike [Tekst] / I.A. Maslova // Upravlencheskij uchet — 2012. - №4. - S.92-100
3. Maslov, B.G. Matematicheskoe modelirovanie processa prinjatija reshenij v ocenочноj dejatel'nosti [Tekst] / B.G. Maslov // Upravlencheskij uchet. - 2011. - №10. – S. 44-50
4. Kontrolling: uchebnoe posobie [Tekst] / Pod. red. Karminskogo A.M., Fal'ko S.G., Zhevagi A.A., Ivanovoj N.Ju. – Moskva: Finansy i statistika, 2006. – 336 s.

#### **Gavris' P.A.**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»  
Postgraduate student Department of the «Finance and Taxation»  
61002, Kharkov, str. Frunze, 21  
Numb.: (057) 700-15-64  
E-mail: omsroot@kpi.kharkov.ua

## ВЫБОР ОЦЕНОЧНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Определение эффективности системы управления регионом представляет собой совокупность концептуального обоснования изучаемого явления и инструментария управления им. В статье говорится о том, что выбор оценочного показателя работы аппарата управления, как правило, сводится к расчету показателей эффективности и связанных с ними функциональных характеристик системы. И предполагается, что достоверный результат может характеризоваться только обобщающим (интегральным) показателем, который наиболее полно отражает степень экономного, рачительного использования применяемых материальных, трудовых и финансовых ресурсов.*

**Ключевые слова:** система управления регионом, оценочный показатель, эффективность системы.

Выбор оценочного показателя работы аппарата управления, как правило, сводится к расчету показателей эффективности и связанных с ними функциональных характеристик системы при помощи формул и уравнений, относящихся к рассматриваемому кругу проблемы управления.

Для задач управления в настоящее время фактически отсутствуют строго формальные методы их решения. На практике пользуются различными неформальными приемами синтеза сложных систем. По существу все они, в конечном счете, сводятся к так называемому перебору вариантов или «синтез через анализ», то есть по мере анализа вариантов системы накапливаются сведения, весьма ценные для синтеза. При изучении систем управления возникают проблемы, относящиеся не только к свойствам элементов, входящих в них, но и к закономерностям функционирования соответствующего объекта в целом [1,2,3]. Причем, по мере увеличения сложности системы комплексные проблемы приобретают все большее значение. Иными словами, для анализа эффективности работы системы управления необходимо описать ее элементы их взаимовлияние и взаимодействие.

Для удобства пользования полная (единая) классификация элементов системы управления представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация элементов системы управления

№ п/п	Элементы	Составляющие элемента
А	Субъекты	1. Человек 2. Коллектив 3. Робот
Б	Объекты (на что воздействуем)	1) Ресурсы: а. Материальные б. Трудовые в. Финансовые 2) Техника 3) Технология (процессы) а. Трудовые б. Нравственные в. Информационные и др. 4) Техничко-экономические показатели
В	Уровни	1) Отдельный исполнитель 2) Группа, бригада, участок 3) Цех, отдел 4) Завод, организация, общество, институт 5) Комитет, министерство, отрасль

№ п/п	Элементы	Составляющие элемента
		6) Область, регион 7) Государство
Г	Этапы	1) Маркетинг 2) Научно-исследовательские работы 3) Инженерно-геологические изыскания 4) Проектно-конструкторские работы 5) Подготовка и обеспечение производства 6) Опытно-экспериментальное производство 7) Изготовление продукции 8) Реализация продукции
Д	Цель и задачи	Удовлетворение потребностей населения в материальных благах
Е	Законы и закономерности	1) Соответствия характера производственных отношений уровню развития производительных сил 2) Опережающего роста производительности труда по отношению к росту заработной платы 3) Планового и пропорционального развития 4) Сбалансированности 5) Превышения результатов по сравнению с затратами 6) Стоимости, соответствия стоимости и потребительской стоимости цене 7) Удовлетворения постоянно растущих потребностей общества (поддержание соответствия спроса и предложения) 8) Экономии времени 9) Рационального, эффективного использования природных, трудовых и финансовых ресурсов 10) Разумного сочетания централизации и децентрализации 11) Оптимального соотношения структурных подразделений 12) Ритмичности и гармонизации действий всех звеньев системы управления
Ж	Принципы	1) Единоначалия, полномочий и ответственности 2) Демократического централизма 3) Самостоятельности и инициативы 4) Научности, объективности и оптимальности решений 5) Хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости 6) Единства цели, стабильности (корпоративный дух) 7) Всеобъемлющего охвата и взаимодействия отдельных частей объекта (системности) 8) Оперативности и динамичности 9) Эквивалентности и конкретизации 10) Правильного подбора и рациональной расстановки кадров (разделение труда) 11) Дисциплины и порядка 12) Заинтересованности и справедливости
З	Формы	1) Рыночная (децентрализованная) 2) Централизованная 3) Смешанная Прим: для государства: а. Республиканская б. Демократическая в. Монархическая и др
И	Методы	1) Административно-командные 2) Экономические 3) Нравственно-психологические
К	Функции	1) Учета и анализа 2) Планирования и прогнозирования 3) Ценообразования

№ п/п	Элементы	Составляющие элемента
		4) Научной организации 5) Контроля 6) Оценки и стимулирования 7) Распределения и регулирования 8) Финансирования 9) Снабжения и сбыта 10) Принятия решения
Л	Инструмент реализации (факторы, с помощью чего воздействуем)	1) Кадры 2) Техника (ПК, ЭВМ и т.д.) 3) Технология (стадии прохождения документации, методы оптимизации, экономико-математические и т.д.) 4) Научная организация 5) Материалы (магнитные носители, бумага и т.д.) 6) Информация, оперативность ее получения и использования

Предложенная классификация элементов системы управления отражает и факторы на нее влияющие. Глубокий и полный анализ этих факторов с последующим своевременным регулированием производственного процесса позволит положительно влиять на эффективность управления.

Механизм управления, отражая в той или иной степени объективную реальность, подтвержденную обширным экспериментальным материалом, как никакой другой процесс, в большой мере зависит от человеческого фактора. Как любой результат человеческой деятельности, экономический механизм может многократно менять свой статус: конечный продукт - предмет самостоятельного исследования; элемент хозяйственного механизма, функционирующий в рамках общей структуры и т.д. Эти диалектические переходы, разные ипостаси экономического механизма исследованы явно недостаточно. Обычно изучается лишь одна сторона (редко несколько) этого сложного явления, и за чертой исследования остается сущность многообразия взаимодействия экономического механизма управления. Сущность любого процесса, а управления регионом тем более заключается в достижении эффективности работы всех его звеньев, путем рационального использования вверенных ему (имеющихся в наличии) материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов [5].

Поэтому при оценке эффективности процесса управления, как и любого другого вида деятельности, вполне допустимо применение повсеместно используемых показателей материалоемкости (или ее обратной величины: материалотдачи). Немаловажное влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельности оказывает и рациональное использование производственных фондов. Насколько эффективно используются последние, можно судить по показателю фондоотдачи. Рост этого показателя может быть осуществлен как за счет применения, во-первых, менее дорогостоящих, во-вторых, более высокопроизводительных производственных фондов, так и в результате роста выработки, а, следовательно, и объемов производства. Следует иметь в виду, что на величину фондоотдачи, в определенные периоды времени, оказывает определенное влияние изменение отраслевой структуры производства, вызванное объективными условиями развития данной сферы деятельности. При оценке результатов деятельности различных отраслей промышленности необходимо так же учитывать существенный разброс этих показателей.

Так, например, фондоотдача в отраслях легкой промышленности на порядок (примерно в 10 раз) выше, чем в электроэнергетике.

В результате снижения трудоемкости, как известно, повышается производительность труда, растет выработка продукции и ее объем, что, естественно, приводит к уменьшению себестоимости, за счет сокращения удельной части условно-постоянных затрат.

Так, например, улучшение использования материальных затрат (основных и вспомогательных материалов, топлива и энергии), выражающееся в снижении материалоемкости, полученной как за счет уменьшения расхода материалов, так и роста

товарной продукции при сопоставимых ценах, в конечном итоге приводит к снижению себестоимости товарной продукции, в частности за счет уменьшения доли условно-переменной части; а при росте выпуска продукции - и ее условно-постоянной части.

Следует иметь в виду, что как бы весомо не было значение рассматриваемого показателя, его применение при оценке результатов труда в различных сферах деятельности требует осторожного взвешенного подхода. К примеру, если взять такой показатель как, материалоемкость в машиностроительной (или металлургической) промышленности и сопоставить с электронной промышленностью, то разница составляет десятки раз [4].

Однако, отдельный учет даже таких существенных оценочных показателей как материалоемкость, трудоемкость, фондовооруженность, (или ее обратная величина фондоотдача) и прибыль не дают однозначного ответа, а именно: какой коллектив сработал лучше. Следовательно, значения этих показателей должны быть учтены при оценке эффективности управления их взаимосвязки: например, через интегральный коэффициент. Подтверждением этому является взаимосвязь между производительностью труда и фондоотдачей. Фондоотдача повышается, в тех случаях, когда производительность труда растет быстрее, чем стоимость основных фондов на одного работника.

Рассмотрим более подробно такой широко используемый оценочный показатель, как «прибыль». Несмотря на то, что прибыль, учитывающая не только доходы, но и затраты на их получение, дает четкий, исчерпывающий ответ, что коллектив, получивший большую величину прибыли сработал лучше, чем тот, который получил меньшую величину прибыли. Однако, этот вывод неточен, так как не дает однозначного ответа на вопрос, а какой могла бы быть прибыль при более рациональном применении имеющихся в наличии средств (материальных, трудовых, финансовых). Дело в том, что прибыль не отражает реальные возможности использования материально-технического и трудового потенциала, не показывает, на сколько полно задействованы материальные, трудовые и финансовые ресурсы, новая техника и современные технологии.

Таким образом, поскольку эффективность работы аппарата управления определяется достигнутыми результатами, достоверный результат может характеризоваться только обобщающим (интегральным) показателем, который наиболее полно отражает степень экономного, рачительного использования применяемых материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов [Текст] / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
2. Глущенко, В.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов [Текст] / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. - ООО НПЦ «Крылья», 2004. - 416 с.
3. Дмитриев, В.А. Исследование систем управления. [Текст] / В.А. Дмитриев. - Москва, 2005 г. - 192 с.
4. Маслова, И.А. Региональная составляющая инфраструктурной концепции стоимости и ее налоговые характеристики [Текст] / И.А. Маслова // Экономические и гуманитарные науки - 2011. - №6. - С.58-63
5. Попова, Л.В. Приоритеты инновационного общества и перспектив модернизации экономики: региональный аспект [Текст] / Л.В. Попова // Экономические и гуманитарные науки. - 2011. - №4. - С. 3-13

### **Курило Ольга Александровна**

Белгородский филиал МЭСИ

Старший преподаватель кафедры «Прикладная информатика»,  
начальник отдела поддержки и мониторинга электронного обучения  
308000, г. Белгород, ул. Преображенская, 64.

Тел.: 8-960-625-06-65

E-mail: okurilo@mesi.ru

O.A. KURILO

## THE CHOICE OF THE ESTIMATE INDICATOR CHARACTERIZING OF MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVENESS

*Determination of system effectiveness of management of region represents complex of the conceptual justification of the studied phenomenon and toolkit of management of it. In the clause it is said that the choice of an estimate indicator of work of management personnel, as a rule, is reduced to calculation of performance indicators and the functional characteristics of system connected with them. Also it is supposed that the authentic result can be characterized only by a generalizing (integrated) indicator which was most completely reflects degree of economical, zealous use applied material, labor and financial resources.*

**Keywords:** management of region, an estimate indicator, system effectiveness.

### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)

1. Ignat'eva, A.V. Issledovanie sistem upravlenija: uceb. posobie dlja vuzov [Tekst] / A.V. Ignat'eva, M.M. Maksimcov - M.: JuNITI-DANA, 2000. - 157 s.
2. Gluwenko, V.V. Issledovanie sistem upravlenija: uceb. posobie dlja vuzov [Tekst] / V.V. Gluwenko, I.I. Gluwenko. - OOO NPC «Kryl'ja», 2004. - 416 s.
3. Dmitriev, V.A. Issledovanie sistem upravlenija. [Tekst] / V.A. Dmitriev. - Moskva, 2005 g. - 192 s.
4. Maslova, I.A. Regional'naja sostavljajuwaja infrastrukturoj koncepcii stoimosti i ee nalogovye harakteristiki [Tekst] / I.A. Maslova // Jekonomicheskkie i gumanitarnye nauki - 2011. - №6. - S.58-63
5. Popova, L.V. Prioritety innovacionnogo obwestva i perspektiv modernizacii jekonomiki: regional'nyj aspekt [Tekst] / L.V. Popova // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2011. - №4. – S. 3-13

**Kurilo Ol'ga Aleksandrovna**

Belgorod Branch of MESI

Senior lecturer Department of the «Applied Informatics»

Head of Support and monitoring of e-learning

308000, Belgorod, str. Transfiguration, 64.

Numb.: 8-960-625-06-65

E-mail: okurilo@mesi.ru

# **НАУЧНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ** **ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ**

УДК 339

М.А. СУРЖИКОВ

## **КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КАК МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ**

*В статье представлена позиция автора, состоящая в рассмотрении кластерной политики в качестве ключевого инструмента конкурентоспособности региона и повышения инновационного потенциала внешнеэкономической деятельности. Выделены преимущества кластерного подхода для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности. Обобщены теоретические подходы к типологии кластеров и рекомендована методика формирования инновационно-ориентированного кластера, где выделены этапы формирования их внешнеэкономической деятельности.*

**Ключевые слова:** международная торговля, кластеризация, инновационно-ориентированный кластер, типология, формирование, конкурентоспособность региона, эффективность.

Одной из тенденций современного развития международной торговли становится то, что в конкурентную борьбу на мировом рынке вступают новые организационные структуры кластерного типа. Ряд российских регионов уже на протяжении нескольких лет позиционируют себя как совокупность тех или иных кластерных образований. Так, Ростовская область, является одним из тех регионов, которые обеспечивают возможность вхождения России в глобальную экономику.

В современных мирохозяйственных процессах роль кластеров весьма существенна. Термин «кластер» в научный оборот вводит М. Портер в процессе анализа тенденций и особенностей развития международной торговли. Он определяет «кластер» как систему взаимосвязанных фирм и институтов, оказывающихся в целом больше простой суммы своих составных частей [1]. Конкурентоспособность страны следует рассматривать через призму международной конкурентоспособности не отдельных ее фирм, а кластеров-объединений фирм различных отраслей. М. Портер отмечает, что, в этом случае принципиальное значение имеет способность кластеров эффективно использовать внутренние ресурсы. Им же разработана и система основных групп конкурентных преимуществ: 1) факторные условия: людские и природные ресурсы, научно-информационный потенциал, капитал, инфраструктура, в том числе факторы качества жизни; 2) условия внутреннего спроса: качество спроса, соответствие тенденциям развития спроса на мировом рынке, развитие объема спроса; 3) смежные и обслуживающие отрасли (кластеры отраслей): сферы поступления сырья и полуфабрикатов, сферы поступления оборудования, сферы использования сырья, оборудования, технологий; 4) стратегия и структура фирм, внутриотраслевая конкуренция: цели, стратегии, способы организации, менеджмент фирм, внутриотраслевая конкуренция.

Соглашаясь в целом с позицией, выдвинутой М. Портером, отметим, что применительно к данному исследованию мы рассматриваем содержательное наполнение термина «кластер» как многопрофильный межотраслевой комплекс различных структур; неформальная взаимосвязь, и взаимодействие которых, в процессе их формирования и развития является более тесной, чем в целом между отдельными секторами экономики и структурами. Причём взаимосвязи и взаимозависимости здесь усиливаются за счёт устойчивой внешне – и саморегулируемой вертикальной и горизонтальной технологической интеграции на основе общности производственно-целевого рынка.

Анализ экономики Ростовской области показал, что производственно-

технологическая сеть кластеров в сельхозмашиностроении, сельском хозяйстве и пищевой промышленности региона выходит за пределы региона. Например, ОАО «Ростсельмаш» входит в пятёрку крупных производителей комбайнов и сельскохозяйственной техники; на его долю приходится 65 % данного рынка в России и СНГ и около 15 % мирового рынка продаж комбайнов. Роль кластеров в развитии международной торговли постоянно усиливается, её достаточно сложно сформулировать однозначно. Однако можно утверждать, что образование кластеров является процессом объективным и благоприятно воздействующим на развитие международной торговли. Это можно проиллюстрировать на примере российского зерномасличного кластера, центром которого является Ростовская область. В зерномасличный кластер России входят также Ставропольский и Краснодарский край, Волгоградская и Воронежская области. Прямые и косвенные хозяйственные связи в зерномасличном кластере мультиплицируются в такой степени, что их достаточно сложно проследить. Включается механизм самонастройки развивающейся макросистемы, который действует не только исходя из особенностей отрасли и профильных рынков, но подчиняясь общим мирохозяйственным процессам.

Кластер становится средством для преодоления замкнутости внутреннего рынка и, вне всякого сомнения, способствует развитию международной торговли. Увеличивается информационный обмен между субъектами хозяйственных связей и повышается открытость их взаимодействия, появляются новые подходы в организации и управлении международной торговли.

Таким образом, кластер можно рассматривать как географическую концентрацию взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, посредников, фирм, работающих в родственных областях, и ассоциированных с ними учреждений, которые конкурируют, но в то же время сотрудничают и дополняют друг друга. Кластерные образования можно рассматривать и как эффективный способ увеличения добавленной стоимости и экспортного оборота; возможность повышения конкурентоспособности региона через развитие инновационного капитала.

Несмотря на то, что в России законодательно понятие «кластер» пока не определено ни на федеральном, ни на региональном уровне, мы считаем, что кластерная политика является одним из эффективных механизмов реализации инновационных процессов в международной торговле.

Поддержка кластерных региональных образований представлена в Постановлении Правительства РФ от 23.04.2010 «О национальной нанотехнологической сети», распоряжении Правительства РФ от 17.11.2008 «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020», Программных правительственных документах «О развитии ВЭД». Кроме того, Министерство экономического развития России выпустило Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах РФ (26.12.2008). Эти рекомендации направлены на содействие кластерных инициатив в регионах страны, преимущественно с точки зрения формирования инновационных, высокотехнологичных кластеров.

С нашей точки зрения важной отличительной чертой кластера является его инновационная ориентированность. Наиболее успешные кластеры формируются там, где осуществляется или ожидается «прорыв» в области техники и технологии производства с последующим выходом на новые «рыночные ниши». В этой связи многие страны - как экономически развитые, так и только начинающие формировать рыночную экономику - все активнее используют «кластерный подход» в формировании и регулировании своих национальных инновационных программ. В США только в сфере высоких технологий функционирует более 380 кластеров. Типичный региональный кластер – Силиконовая долина. Ведущую роль в создании и поддержке кластерных организационных форм в США играют власти штатов. В Италии кластеры именуются индустриальными округами. В этой стране в 200 индустриальных округах кластеры объединяют малые и средние предприятия, которые реализуют продукцию конкурентоспособную на мировом рынке. Кластерная

система, нацеленная на экспорт программных продуктов, успешно функционирует в Индии. Кластерная политика осуществляется во Франции, Германии, Великобритании, Финляндии, Швеции, Японии и других странах. Эта политика реализуется при активной поддержке государственных органов управления всех уровней.

Кластеризация как механизм реализации инновационных процессов в международной торговле реализуется как на региональном, так и на межрегиональном уровнях. Одной из задач инновационно ориентированного кластера, как саморегулируемой некоммерческой организации является разработка единых стандартов и типовых регламентов интеграционных взаимодействий его участников. В этой связи все предприятия, входящие в кластер предоставляют информацию; техническую, организационно-экономическую в общий банк данных.

Эффективность создания кластеров заключается и в их межсекторном сотрудничестве. На пересечении различных секторов могут быть созданы и реализованы инновационные проекты.

Позиция автора состоит в рассмотрении кластерной политики в качестве ключевого инструмента конкурентоспособности региона и повышения инновационного потенциала внешнеэкономической деятельности. Кластерная организация внешнеэкономической деятельности реализуется и посредством развития региональной инфраструктуры. Для Ростовской области это связано с развитием логистической инфраструктуры на базе концепции «единого окна», которая позволяет повысить региональную конкурентоспособность и как следствие – национальную.

Кластерный подход рассматривается нами как одна из мер противостояния последствиям мирового финансового кризиса. Государственная кластерная политика должна быть направлена на поддержку ведущих индустриальных кластеров и сфокусирована на реализацию кластеризации путём развития малого и среднего бизнеса, через активное внедрение инноваций.

Кластерные инициативы в Ростовской области характерны для сельскохозяйственного производства, транспортной инфраструктуры, торговли, финансового сектора экономики и сферы интеллектуальных услуг.

В странах ЕС уже сложился определённый опыт кластеризации экономики. Традиционно кластерную политику определяют три основных параметра: 1) география возможного кластера; 2) сектор; 3) выгодополучатель финансовой государственной или региональной поддержки. Необходимо отметить, что условием получения такой поддержки со стороны государства является сотрудничество внутри кластера публичного сектора, бизнеса и науки. То есть, опыт кластерной политики ЕС, свидетельствует о применении в этом направлении принципа взаимодействия частного сектора экономики с образовательным и публичным секторами.

В 2007 году Министерство экономики и развития РФ разработало проект «Концепции кластерной политики России и план его выполнения». В соответствии с этим документом региональная кластерная политика России должна стимулировать инновации, прямые иностранные инвестиции и экономический рост. Опыт создания структур кластерного типа свидетельствует о том, что одним из основных преимуществ кластеризации экономики стало сохранение его участниками доли рынка и возможности выживания в условиях кризиса.

На основе проведённого анализа выделим преимущества кластерного подхода для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности:

- снижение производственных издержек предприятий (за счёт эффективной реализации долгосрочных контрактов, централизацией ряда функций, внедрения общих информационных систем);
- возможность обеспечения конкурентных преимуществ кластера (за счёт оптимизации качества и ценообразования, наличия долгосрочной стратегии развития, оптимизированные внешние и внутренние связи);
- расширение доли кластера на внешнем и внутреннем рынках (за счёт повышения

экспортной способности кластерных фирм, маркетинга, имиджа кластера и его продвижения на рынке);

- укрепление связей и сотрудничества (за счёт налаживания сетевых связей с кластерными организациями в подобном секторе, развития интеграционных и кооперационных связей).

Исследуя инновационный контекст кластеров, функционирующих в международной торговле, целесообразно обратиться к их типологии. В этой связи нами обобщен ряд существующих в теории подходов к типологии кластеров. Анализ показал, что в экономической литературе представлено значительное количество определений самого термина «кластер», а также выделено множество кластерных характеристик, используемых в качестве их классификационных признаков. Учёные и практики дифференцируют кластеры по заявленным целям, с точки зрения участников, входящих в их состав, исходя из ключевых видов деятельности и т.п.

На практике, так или иначе, в большинстве случаев мы сталкиваемся с комбинацией целого ряда классификационных признаков. С нашей точки зрения при инициировании кластерного подхода к организации ВЭД целесообразно руководствоваться следующей типологией кластеров.

**Инновативный кластер.** Задачей формирования и укрепления инновативных кластеров в международной торговле является поддержка тех инноваций, которые обеспечивают долговременное развитие внешнеэкономической деятельности региона. Такого типа кластеры основаны на научной платформе. В состав инновативных кластеров входят специализированные производители, инновационно-индустриальные и инновационно-ориентированные предприятия. Можно выделить направления государственной поддержки кластерных образований инновативного типа: 1) прямая бюджетная поддержка разработки и внедрения инновационных технологий и товаров; 2) косвенная поддержка в форме налоговой политики и администрирования; 3) инвестиции в систему образования; 4) поддержка критических элементов хозяйственной инфраструктуры, необходимых для реализации инноваций.

**Индустриальный кластер.** В данном кластере представлены крупные промышленные государственные предприятия. Это могут быть добывающие и перерабатывающие кластеры. Можно дифференцировать индустриальные кластеры исходя из степени их зрелости. В данном случае выделяют зарождающиеся кластеры, развивающиеся и зрелые кластеры, а так же трансформирующиеся кластеры.

Исходя из отраслевой принадлежности, формируются **кластеры отраслевого типа**. В таких кластерах оперируют предприятия потенциального кластера. С точки зрения текущей рыночной ситуации и конъюнктурообразующих факторов создаются **кластеры рыночного типа**. Такие кластеры могут быть ориентированы на защиту уже сложившегося рынка, или содействовать активному расширению старых рынков (выходу на новые рынки).

**Взаимосвязанный кластер.** Этот кластер создаёт основу оптимизации эффективности производственных мощностей; обеспечивает раздел производственных процессов и связность рынков. Его отличают такие характеристики как контроль над сбытом и поддержание уникальных свойств компании.

Функционирование кластеров базируется на: 1) регионально ограниченных формах экономической активности внутри схожих секторов, традиционно привязанных к тем или иным научным учреждениям; 2) вертикально выстроенные производственные цепи, включая ядро кластера; 3) отдельные отрасли промышленности, например «химический кластер» или совокупность секторов на более высоком уровне агрегации.

Исходя из вышеизложенного, нами предлагается методика формирования инновационно-ориентированного кластера внешнеэкономической деятельности региона. Мы исходили из существующих в теории методических подходов к развитию образований кластерного типа, из синтеза имеющихся ныне классификаций кластеров и специфики внешнеэкономической деятельности региона. Выделим этапы формирования инновационно -

ориентированного кластера внешнеэкономической деятельности региона.

**Первый этап** - создание инициативной группы. Традиционно инициаторами кластеров выступают его выгодополучатели. В нашем случае это субъекты внешнеэкономической деятельности. Инициирование процесса формирования кластера должно опираться на финансовую, административную, политическую поддержку на региональном и национальном уровнях. Создание инициативной группы можно охарактеризовать как неформальный процесс. На первоначальном этапе в инициативную группу на паритетной основе могут входить представители бизнеса и публичного сектора. Эта группа состоит из 3-5 человек. По данным «Зелёной книги кластерных инициатив» на конец 2009 года в мире было выявлено около 600 кластерных инициатив. Их инициаторами выступали правительство (35%), бизнес (27%) и государство (38%).

Наряду с основными организационно-управленческими мероприятиями по инициированию кластера на первом этапе важно определить принципы создания кластера и выявить субъектов, заинтересованных в его создании. Такого рода работа осуществляется в рамках координационных и рабочих встреч. Зарубежный опыт создания образований кластерного типа свидетельствует о том, что конкурентными преимуществами обладают кластеры, базирующиеся на модели государственно-частного партнёрства, реализуемой в формате связки: «государство-бизнес-наука». Эти кластеры более устойчивы, мобильны и конкурентоспособны. В данной методике мы руководствовались подходом к созданию инновационно-ориентированного кластера внешнеэкономической деятельности региона на базе сотрудничества предприятий участников кластера, местных и региональных органов управления и учреждений науки и образования. Акцент сделан на обеспечение синергетического эффекта участников кластера и максимальную их заинтересованность в результативности его деятельности.

**Второй этап** - диагностика кластера. На данном этапе необходимо определить тип кластера и его специализацию. Далее важно определить состав потенциальных участников кластера. Целесообразно исходить из того, что ядром кластера выступают ключевые фирмы, которые имеют узкую специализацию, географически близки друг другу и взаимодействуют. Поддерживающие фирмы создают условия для эффективного функционирования кластера. Среди них можно выделить поставщиков сырья, различного рода посреднические структуры. Важно диагностировать ключевые объекты коммунальной, инженерной и транспортной инфраструктуры кластера, включая конфигурацию сетевых связей с центрами профессионального обучения и научно-исследовательскими центрами, структурами, обеспечивающими поддержку предпринимательства на уровне местных и региональных органов власти. На данном этапе диагностируется конечный продукт кластера. Следует зафиксировать договорённости участников о намерениях и сотрудничестве в рамках кластера. Количественный анализ кластера базируется на статистических данных и оперативной информации, характеризующей ключевые параметры деятельности его участников. Методы, основанные на анализе статистической информации, применительно к проблеме кластеризации обобщены в работе Е.С. Куценко [2]. Чаще всего определение взаимосвязанных отраслей в кластере осуществляют с помощью таблицы «затраты - выпуск» межотраслевого баланса. Однако, этот метод невозможно применить на практике, так как с 1995 года межотраслевой баланс в России не составляется ни на уровне страны, ни на уровне региона. Кроме того, и в 1995 году межотраслевой баланс был составлен по отраслям народного хозяйства в системе ОКОНХ, а в данный момент вся статистика предоставляется в разрезе видов экономической деятельности ОКВЭД. Распространен и более адаптивен к российским условиям метод определения значимых кластерных групп. Этот метод применяют в кластерной политике ряда стран, в том числе в США, Канаде, странах ЕС. Исходя из вышеупомянутого методического подхода кластерная группа представляет собой статистически определяемую совокупность торгуемых видов деятельности, обладающих тематической близостью и характеризуются наличием тенденции к совместной локализации. В основе определения кластерных групп лежит модель распределения отраслевой занятости.

Источником информации в этом случае выступают различного рода экономические отчёты, аналитические статьи, маркетинговые исследования, включая анкетирование и опрос потенциальных участников кластера.

**Третий этап** - определение стратегии развития кластера. Подготовка стратегии развития кластера и программы её реализации осуществляется при участии всех потенциальных участников кластера. Определяются перспективные цели развития кластера, пути и методы их достижения. Выработка стратегии развития кластера базируется на анализе текущей ситуации характеризующей состояние ВЭД региона, выявлении проблем, формулировке миссии кластера, его общих и специфических целей, SWOT-анализе. Целесообразно провести обзор существующих и необходимых компетенций участников, их роль в достижении намеченных стратегических целей. Определяют индикаторы результативности деятельности кластера. В заявленной стратегии развития кластера необходимо обозначить возможных конкурентов на национальном и мировом рынках. Обычно стратегия разрабатывается на пятилетний период. Возможна конкретизация целевых установок. В данном контексте SWOT анализ выступает как элемент стратегии развития кластера. Составление SWOT-анализа является одним из ключевых аспектов разработки стратегии. Важность SWOT-анализа заключается не только в том, что он дает представление о существующей ситуации в потенциальном кластере, но и определяет те возможности, по которым может пойти развитие кластера. В SWOT-анализе осуществляется оценка таких характеристик как: производственные мощности, организация и управление, маркетинг, кадровый потенциал, технологии и инновации, возможности финансирования. Программу реализации стратегии разрабатывается так же на пятилетний период. Она может содержать в себе комплексные проекты и задачи, такие как разработка плана PR кампании кластера, разработка и реализация маркетинговой стратегии кластера, выработка решений проблем в цепочке добавочной стоимости, привлечение инвестиций в модернизацию инфраструктуры. Исходя из программы реализации стратегии развития кластера, разрабатывается план мероприятий её выполнения, с указанием сроков, ответственных лиц и исполнителей. Реализация конкретных мероприятий выполняется экспертами. Количество рабочих групп должно соответствовать стратегическим установкам кластера.

**Четвёртый этап** - формализация кластера и создание организационной структуры. Исходя из международного опыта, формирование кластера может иметь различные формы. В одних странах требуется создание юридического лица в виде коммерческой или некоммерческой структуры, в других - нет. Возможна реализация договора о консорциуме и создание некоммерческой структуры, в которую должны входить все участники кластера. В случае получения государственной поддержки, некоммерческая структура всегда является предпочтительнее по отношению к коммерческой структуре. Для управления и представления интересов кластера, создается юридическая некоммерческая структура, которая объединяет партнеров кластера, регулирует взаимоотношения между ними и определяет степень их вовлеченности в кластерный проект, в том числе их финансовую ответственность. Управленческая структура кластера обычно состоит из управляющего комитета, фасилитатора (лица, обеспечивающего успешность кластерных коммуникаций), руководителя проекта, рабочих групп и пр. Применяемый в данном случае термин «фасилитатор», латинского происхождения, и дословно означает, как «лёгкий, удобный». Фасилитатор в нашем случае обеспечивает соблюдение правил, концентрирует внимание участников на достижении стратегии развития кластера. Важно утвердить регламент управления кластером и обозначить роль фасилитатора (процедуры, регламенты, порядок взаимодействия информацией участников кластера и др.).

Задачей управляющего комитета является общая координация кластера и его политическая поддержка. В состав управляющего комитета входят представители наиболее важных сопредельных групп. Заседание управляющего комитета должно проходить как минимум 2 раза в год, с целью мониторинга деятельности кластера и выработки мер по оказанию политической поддержки. Задачей фасилитатора кластера (как правило, это

агентство регионального развития, агентство поддержки бизнеса или специалист по созданию кластерных инициатив) является планирование и организация работы в кластере, развитие потенциала участников, построение сетей сотрудничества, а также координация с менеджерами проектов.

Маслова И.А. считает, что задачей руководителя или менеджера проектов является реализация проектов в рамках кластерной инициативы и прочих проектов и отчетность. Рабочая группа координирует эту деятельность и несёт ответственность за эффективное выполнение плана мероприятий стратегии развития кластера. В этой связи формирование организационной структуры кластеров, как правило, происходит на паритетной основе. Участие государственных, частных, инновационных организаций, образовательных и исследовательских институтов, предпринимательских объединений, должно осуществляться на принципе открытости и доверия [5].

Для создания кластера, как правило, привлекается финансирование из государственных и региональных программ, направленных на поддержку кластеров. В некоторых случаях при формировании кластера, финансирование не является необходимым. С нашей точки зрения целесообразно получение финансирования из региональной программы поддержки кластеров и ВЭД региона. Обычно для подготовки заявки в данные программы требуются следующие документы: заполненная форма ходатайства, бюджет проекта, стратегия кластера, план мероприятий кластера на 5 лет, состав команды проекта, договор о консорциуме и пр. Для уточнения необходимого пакета документов следует ознакомиться с условиями конкретной программы. Главная роль в разработке и подачи проекта отводится фасилитатору кластера и менеджменту проекта.

**Пятый этап** - оценка и мониторинг кластера. На данном этапе проводится измерение эффективности реализации заявленной стратегии развития кластера. Эффективность реализации стратегии и плана мероприятий кластера может быть оценена, исходя из различных групп индикаторов. Мы выделили из них индикаторы, наиболее важные для повышения инновационного потенциала ВЭД региона.

*Повышение качественных характеристик кластера:* рационализация структуры экспорта; рост качества экспортных поставок; снижение затрат и повышение качества услуг и товаров за счет эффекта синергии, упорядочения логистики и внедрения информационных технологий; создание новых рабочих мест и сохранение существующей рабочей силы; совместные проекты, направленные на сотрудничество бизнеса и учреждений образования в области подготовки специалистов для нужд кластера.

*Повышение конкурентоспособности кластера:* создание «совокупной инновационной продукции» кластера; уровень производительности труда; улучшение основных показателей производственно-хозяйственной деятельности; повышение уровня внедрения систем качества в кластере.

*Расширение роли кластера на внешних и внутреннем рынках:* рост показателей экспортной деятельности; создание единого имиджа кластера и её участников; лучшее знание потребностей и тенденций национального и глобальных рынков; количество вновь созданных предприятий в кластере; объём привлеченных в кластер инвестиций; число совместных предприятий.

*Укрепление сетей сотрудничества:* увеличение числа контактов и повышение качества сотрудничества с другими кластерами; расширение числа новых партнеров, вовлеченных в кластер и членства в кластерных организациях; увеличение числа совместных мероприятий и межфункциональных взаимосвязей.

С учетом **жизненного цикла кластера**, необходимо проводить ряд мероприятий на регулярной основе с целью уточнения и корректировки стратегии развития кластера и плана мероприятий. Изменения в стратегических документах должны быть согласованы со всеми участниками кластера. Это позволяет оценить эффективность деятельности как кластера в целом, так и его участников.

В результате анализа нами обобщен опыт успешного развития кластеров и выделены

следующие предпосылки для эффективной работы проектируемого регионального кластера: 1) опытный менеджмент и наличие инициативной группы, в том числе фасилитатора кластера, опытного менеджера и команды, необходимой для создания кластера; 2) концентрация конкурентоспособных предприятий в рамках кластера. Ключевым условием для развития кластера является наличие критической массы конкурентоспособных предприятий в регионе. Концентрация занятости на депрессивных предприятиях может быть предпосылкой для формирования и развития кластера, но не является критерием наличия кластера как такового; 3) конкурентные преимущества региона/территории. К таким преимуществам относятся: выгодное географическое положение, доступ к сырьевым ресурсам, наличие специализированных людских ресурсов (кадровый потенциал), поставщиков комплектующих и связанных услуг, специализированных учебных заведений и образовательных программ, деятельность специализированных организаций, проводящих НИОКР, наличие необходимой инфраструктуры и др.; 4) географическая близость участников кластера. Ключевые участники кластеров должны находиться в географической близости друг к другу и иметь возможность для активного взаимодействия. При этом географический масштаб кластера может варьироваться в зависимости от его типа и особенностей. Широкий набор участников кластера, основанный на принципе качественного и сбалансированного взаимодействия коммерческого, публичного и образовательного секторов способствует реализации синергетического эффекта. Одним из ключевых факторов успеха для развития кластеров является наличие рабочих связей и координации усилий между участниками кластера. Эти связи имеют различную природу, включая формализованные взаимоотношения между головной компанией и поставщиками, между самими поставщиками, партнерство с поставщиками оборудования и специализированного сервиса; связи между компаниями, вузами и исследовательскими институтами в рамках сотрудничества при реализации совместных НИОКР и образовательных программ. Такая кооперация между компаниями может быть связана с координацией усилий этих компаний по коллективному продвижению товаров и услуг на существующие и новые рынки.

По мнению профессора Л.В. Поповой, кластеризация регионов по уровню инновационного потенциала базируется на договорной форме интеграции и кооперации организаций, обеспечивающих и осуществляющих целенаправленную деятельность по разработке, производству и продвижению продукции наноиндустрии на внешние рынки высокотехнологичной продукции. Центры кластерного развития ВЭД создаются для содействия принятию решений и координации проектов, обеспечивающих развитие инновационных кластеров субъектов - участников международной торговли [4].

Таким образом можно заключить, что кластерные структуры ВЭД создают основу для координации и интеграции предприятий региона - участников ВЭД; позволяют выявить потенциальные точки роста внешнеэкономического потенциала региона; являются своего рода индикатором первичной технологической экспертизы инновационных проектов; стимулируют развитие предпринимательских инициатив предприятий экспортёров. Это достигается за счёт институализации и формализации кластеров, конкурсов бизнес-проектов, путём проведения технического и инновационного аудита, консалтинга и обучения, маркетинга.

При рассмотрении интеграционных процессов ВЭД кластеры можно рассматривать и как сквозные технологии, которые благодаря своей универсальности обладают высоким мультипликативным эффектом, воздействующим на все бизнес-процессы международной торговли. Такое представление о кластере отличается от их традиционного понимания, как сообщества различных предприятий на определенной территории, объединённых общей экономической задачей, с другой стороны дополняет и расширяет теоретическое представление о кластерах [3].

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс.2005.
2. Куценко, Е.С. Кластеры в экономике: практика выявления. Обобщение зарубежного опыта [Текст] / Е.С. Куценко // Обозреватель. - 2009. - №10(237)
3. Морозов, В.Н. Кластерная организация международных транспортных коридоров на основе логистических центров [Текст] / В.Н. Морозов. – М., ВНИТИ РАН, 2009 - 450с.
4. Попова, Л.В. Приоритеты инновационного общества и перспектив модернизации экономики: региональный аспект [Текст] / Л.В. Попова // Экономические и гуманитарные науки. - 2011. - №4. – С. 3-13
5. Маслова, И.А. Развитие учетно-налоговых систем в рамках инновационного менеджмента [Текст] / И.А. Маслова // Экономические и гуманитарные науки - 2011. - №12. - С. 21-23

### **Суржиков Михаил Андреевич**

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело»

344010, Ростов-на-Дону, пер. Газетный, д. 83-85

Тел: +7-918-558-01-35

E-mail: 2980135@mail.ru

---

M.A. SURZHIKOV

## **CLUSTERING AS A MECHANISM FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROCESSES IN THE INTERNATIONAL TRADE**

*The article presents the position of the author consisting in the consideration of cluster policy as a key tool for the region's competitiveness and increase of the innovative capacity of foreign economic activity. The advantages of the cluster approach for improving the efficiency of foreign economic activity are highlighted. Theoretical approaches to the typology of clusters are generalized and the method of formation of innovation-oriented cluster where the stages of formation of their foreign trade being marked is recommended.*

**Keywords:** *International trade, clustering, innovation-oriented cluster, typology, formation, the region's competitiveness, efficiency.*

### **BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Porter, M. Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej i konkurentov [Tekst] / M. Porter. - M.: Al'pina Biznes Buks.2005.
2. Kucenko, E.S. Klasterij v jekonomike: praktika vyjavlenija. Obobwenie zarubezhnogo opyta [Tekst] / E.S. Kucenko // Obozrevatel'. - 2009. - №10(237)
3. Morozov, V.N. Klasternaja organizacija mezhdunarodnyh transportnyh koridorov na osnove logisticheskijh centrov [Tekst] / V.N. Morozov. – M., VINITI RAN, 2009 - 450s.
4. Popova, L.V. Prioritety innovacionnogo obwestva i perspektiv modernizacii jekonomiki: regional'nyj aspekt [Tekst] / L.V. Popova // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2011. - №4. – S. 3-13
5. Maslova, I.A. Razvitie uchetno-nalogovyh sistem v ramkah innovacionnogo menedzhmenta [Tekst] / I.A. Maslova // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki - 2011. - №12. - S. 21-23

### **Surzhikov Mihail Andreevich**

Rostov State University of Economics (RINH)

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of the «International Trade and Customs»

344010, Rostov-on-Don, 83-85 Gazetny lane

Numb.: +7-918-558-01-35

E-mail: 2980135@mail.ru

# НАУЧНАЯ ОБЛАСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

УДК 657.47

Т.В. БАЛАБАНОВА

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Ранее идея сбалансированной системы показателей отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, концепция управления, стратегия, системы показателей, формирования системы.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard или BSC) – это признанная в мировом сообществе концепция управления реализацией стратегии предприятия. Данная система разработана профессорами Гарвардского университета Д. Нортон и Р. Капланом. Степень достижения стратегических целей, а также эффективность деятельности и работа предприятия в целом определяется значениями ключевых показателей деятельности, которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются, исходя из сложившихся тенденций развития исследуемой организации, а также плановых значений ее деятельности.

Сбалансированная система показателей создана с целью рассмотрения деятельности предприятия в рамках четырех взаимосвязанных между собой основных проекций (рис. 1).



Рисунок 1 – Базовая модель системы сбалансированных показателей

Составляющая «Финансы/Экономика» является одним из важных элементов системы сбалансированных показателей. В качестве стандартных целей в рамках финансовой проекции выступают обычно увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, сокращение себестоимости выпускаемой продукции и др. Финансовые цели стоят на верхней ступени дерева целей организации.

Проекция «Клиенты» предназначена для определения основных покупателей (постоянных клиентов). Основными показателями здесь, как правило, являются, число постоянных клиентов, число вновь привлеченных клиентов. Показателями, характеризующими эффективность работы предприятия, со стороны клиентов могут являться время обработки заказа, время хранения продукции на складе (наиболее важно для сельского хозяйства).

Составляющая «Бизнес-процессы», определяет основные процессы на предприятии, требующие усовершенствования. Для предприятий агропромышленного комплекса это может быть показатель засева площади (в гектарах), оптимальное число возделываемых культур и др.

Проекция «Сотрудники» включает в себя те показатели, которые позволят создать на предприятии эффективное сочетание трудовых ресурсов и объема произведенной организацией продукции. В данную группу показателей могут включаться: заработная плата работников, среднесписочная численность персонала, производительность труда и др.

Таким образом, четыре составляющие системы сбалансированных показателей взаимосвязанные между собой должны способствовать реализации единой стратегии предприятия. Данная система не должна охватывать все стороны деятельности организации, она должна касаться только тех аспектов, которые будут использованы при достижении стратегических целей предприятия [5].

Порядок формирования системы сбалансированных показателей в растениеводстве представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Порядок формирования системы сбалансированных показателей в разрезе затрат на производство и выпуск готовой продукции отрасли растениеводства

Для ТнВ «Мичуринское» в отношении затрат целесообразно выбрать стратегию сокращения затрат. Данная стратегия позволит снизить затраты основного производства, при этом объем выпускаемой продукции сохраниться на достаточном для эффективного хозяйствования уровне. Для разработки стратегии необходимо определить ключевую цель, а именно для ТнВ «Мичуринское» – это оптимизация затрат на производство и выпуск готовой продукции растениеводства. После определения основной стратегической цели

организации разрабатываются цели и задачи, а также мероприятия по их выполнению в разрезе четырех проекций сбалансированной системы показателей. В общем виде данный процесс представляется в виде стратегической карты исследуемого предприятия, то есть инструмента, позволяющего связать цели и задачи на разных этапах управления предприятием.

Стратегическая карта ТнВ «Мичуринское» представлена на рисунке 3.

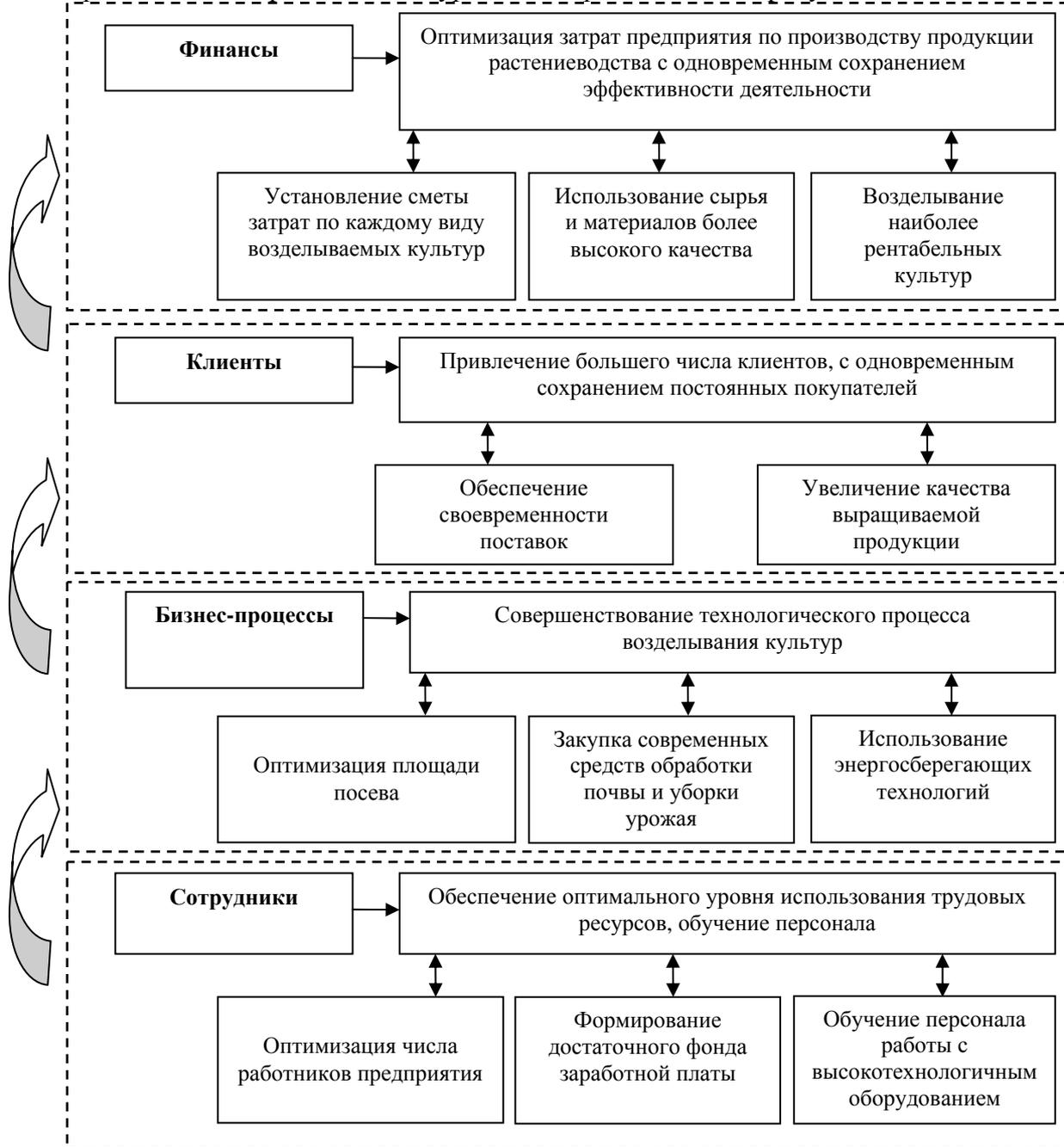


Рисунок 3 – Стратегическая карта ТнВ «Мичуринское»

Степень выполнения каждой стратегической задачи должна измеряться определенным набором показателей, выраженных в абсолютных или относительных числовых значениях. В рамках сбалансированной системы показателей ими являются ключевые показатели эффективности.

Достижение финансовых целей предприятия проверяется путем сравнения плановых и фактических показателей деятельности предприятия по выбранному направлению. На основании исследования делаются конкретные выводы о необходимости снижения

(увеличения) конкретного показателя в перспективном развитии [2].

В разрезе управленческого учета и анализа затрат на производство и выпуск готовой продукции растениеводства для ТнВ «Мичуринское» ключевыми показателями деятельности являются показатели представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые показатели деятельности ТнВ «Мичуринское» в соответствии со сбалансированной системой показателей в разрезе категории затрат на производство и выпуск готовой продукции растениеводства в 2011 г.

№ п/п	Показатель	Плановое значение, тыс. руб.	Фактическое значение, тыс. руб.	Относительное отклонение, %
1	Валовая продукция растениеводства	49264	38598	-22
2	Прибыль до налогообложения	4781	2067	-56
3	Затраты на производство и выпуск готовой продукции, всего, в т. ч.	22561	25422	12
4	- оплата труда	4346	4690	7
5	- удобрения	3019	1580	47
6	- семена и посадочный материал	1060	2350	121
7	Площадь посева, га	3132	2567	-18
8	Фонд оплаты труда	10899	7671	-29
9	Среднесписочная численность, чел	105	104	-0,95

В связи с тем, что плановые показатели деятельности ТнВ «Мичуринское» рассчитываются на предприятии в соответствии с результатами деятельности прошлого периода, а также на основе сложившейся экономической ситуации, можно сказать, что они достаточно сбалансированы и могут использоваться как критические значения деятельности организации [1].

Таблица 1 свидетельствует о том, что фактическое состояние производственной деятельности в растениеводстве не соответствует тому, которое можно считать сбалансированным, графически сложившаяся ситуация представлена на рисунке 4.

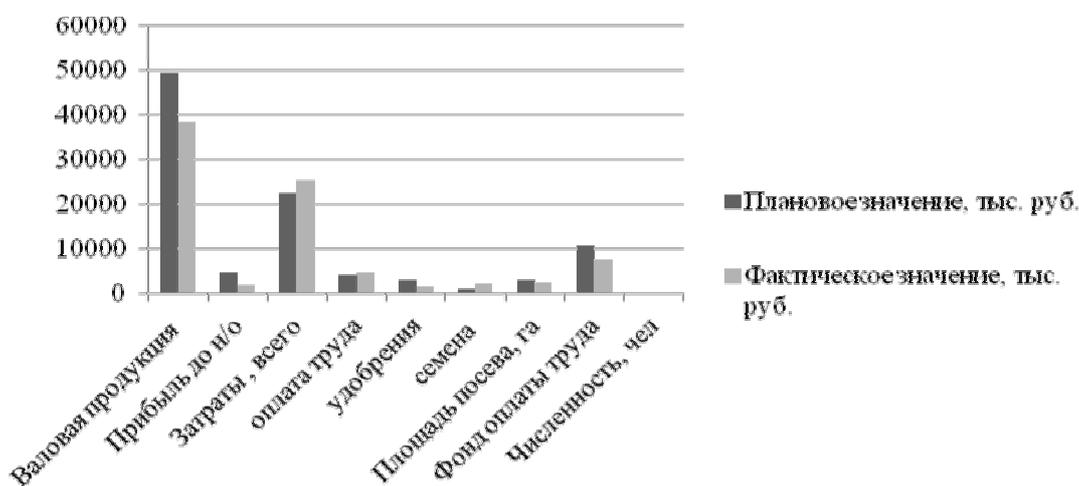


Рисунок 4 – Изменение фактического и планового значения ключевых показателей деятельности ТнВ «Мичуринское»

Наибольшие отрицательные отклонения наблюдаются по таким статьям как: валовая продукция – 22%, прибыль до налогообложения – 56%. Сумма затрат, понесенная ТнВ «Мичуринское» в исследуемом периоде фактически, превышает запланированный показатель.

Данное обстоятельство можно объяснить перерасходом по статье «Семена и

посадочный материал», который является необоснованным в связи с тем, что на меньшую площадь засеваемых культур фактически было потрачено больше семян, при этом результат деятельности остался недостаточно эффективным и отличным от запланированного. Фактическое значение других наиболее затратных статей также превышает запланированные нормы [4].

Оптимизация затрат на предприятии в рамках системы сбалансированных показателей довольно длительный процесс и может длиться от 3 до 5 лет.

Расчет целевых значений изменения ключевых показателей, с точки зрения перспективного развития представлен в таблице 2.

**Таблица 2 – Целевые значения ключевых показателей**

№ п/п	Показатель	Относительное отклонение, %	Средний % отклонения	Изменение в год, %	Целевое значение роста (снижения) через три года, %
1	Валовая продукция растениеводства	-22	38	+7,3	1,5-2
2	Прибыль до налогообложения	-56		+18,6	2,4-3
3	Затраты на производство и выпуск готовой продукции, всего, в т. ч.	12		-4	1,3-2
4	- оплата труда	7		-2	1-1,5
5	- удобрения	47		+15	2-3
6	- семена и посадочный материал	121		-40	4,1-5
7	Площадь посева, га	-18		+6	1,5-2
8	Фонд оплаты труда	-29		+9	2-2,2
9	Среднесписочная численность, чел	-0,95		-	-

Таким образом, программа оптимизации затрат будет достигнута при соблюдении рамок изменения представленных финансовых показателей ежегодно в течение трех лет, а также при дальнейшем развитии ТнВ «Мичуринское», при сохранении ежегодных отклонений факта от плана, не превышающих представленные в таблице 2 значения.

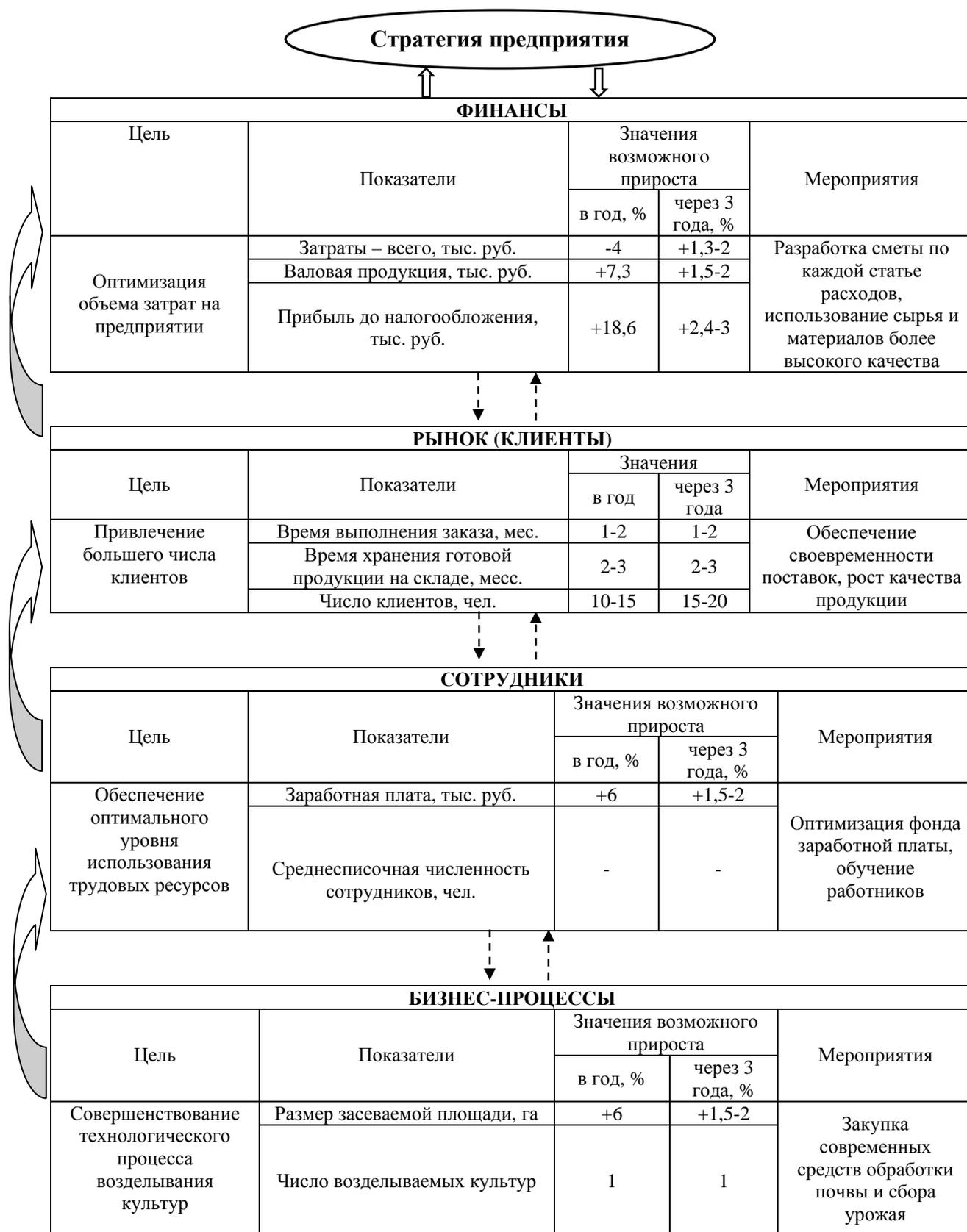
Финансовые показатели не являются единственными, которые рассматриваются при построении сбалансированной системы показателей в рамках управленческого анализа затрат на производство и выпуск готовой продукции растениеводства.

Для более детального рассмотрения данных, включаемых в эту систему, составляется принципиальная структура системы сбалансированных показателей. Данные представляются в виде взаимосвязи поставленной стратегической цели, показателей и их значений, а также мероприятий, направленных на достижение поставленных ранее целей. Целевые значения показателей представляются в виде допустимого прироста в процентном значении. Временной период достижения целевых значений выбирается в зависимости от особенностей данного показателя и долгосрочной (среднесрочной) цели, поставленной перед предприятием [3].

Принципиальная структура системы сбалансированных показателей в рамках управленческого учета для ТнВ «Мичуринское» представлена на рисунке 5.

Таким образом, система сбалансированных показателей в разрезе управленческого учета затрат на производство и выпуск готовой продукции растениеводства в ТнВ «Мичуринское» позволит оптимизировать объем затрат на предприятии. Данная цель достигается по средствам разработки стратегии сокращения затрат, а затем поэтапного процесса формирования системы ключевых показателей и из граничных значений.

Граничные значения формируются исходя их планов сельскохозяйственного предприятия, а также особенностей деятельности и сложившейся ситуации на рынке. Значения показателей приводятся как в процентном значении прироста за годы реализации стратегии, так и затрагивают период после ее исполнения.



*Рисунок 5 – Принципиальная структура системы сбалансированных показателей ТнВ «Мичуринское» в разрезе управленческого анализа затрат*

Взаимосвязь, которая возникает между показателями, считающимися ключевыми, и мероприятиями, направленными для достижения цели, служит для контроля и анализа затрат ТнВ «Мичуринское» в рамках управленческого учета в среднесрочной перспективе.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Васильева, Л.С. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие: для студентов обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ, аудит» [Текст] / Л.С. Васильева, Д.И. Ряховский, М.В. Петровская. - Москва: Эксмо, 2007. - 364 с.
2. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям [Текст] / М.А. Вахрушина. - 6-н изд., Ипр. - Москва: Омега-Л, 2007. - 570 с.
3. Маслов, Б.Г. Интегрированная система финансового и управленческого учета [Текст] / Б.Г. Маслов // Экономические и гуманитарные науки. - 2012. - №1 (240). – С. 29-35
4. Малкина, Е.Л. Порядок формирования себестоимости готовой продукции в бухгалтерском и налоговом учете [Текст] / Е.Л. Малкина // Экономические и гуманитарные науки. - 2009. - №6/212 (580). – С. 46-50
5. Коростелкин, М.М. Методические рекомендации по внедрению управленческого учета и анализа финансовых результатов на промышленных предприятиях [Текст] / М.М. Коростелкин // Управленческий учет. - 2011. - №5. – С. 10-15

### **Балабанова Татьяна Валерьевна**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет  
Кандидат педагогических наук, доцент  
308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Победы, д. 85  
Тел.: (4862) 41-70-68  
E-mail: orelbuin@yahoo.com

T.V. BALABANOVA

## **MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE SYSTEM OF BALANCED INDICATORS**

*The idea of the balanced system of indicators responsible to the wishes of management to acquire weighted set of monetary and non-monetary indicators for internal management purposes. The new system is first of all directed on the link between indicators in monetary terms with operational measures such aspects of business as customer satisfaction, internal business processes, innovation activity, measures for improvement of financial results.*

**Keywords:** *balanced scorecard, the concept of governance, strategy, system of indicators, the formation of the system.*

## **BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Vasil'eva, L.S. Buhgalterskij upravlencheskij uchet: uchebnoe posobie: dlja studentov obuchajuvihsja po special'nosti «Buhgalterskij uchet, analiz, audit» [Tekst] / L.S. Vasil'eva, D.I. Rjahovskij, M.V. Petrovskaja. - Moskva: Jeksmo, 2007. - 364 s.
2. Vahrushina, M. A. Buhgalterskij upravlencheskij uchet: ucheb. dlja studentov vuzov, obuchajuvihsja po jekon. special'nostjam [Tekst] / M.A. Vahrushina. - 6-n izd., Ipr. - Moskva: Omega-L, 2007. - 570 s.
3. Maslov, B.G. Integrirovannaja sistema finansovogo i upravlencheskogo ucheta [Tekst] / B.G. Maslov // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2012. - №1 (240). – S. 29-35
4. Malkina, E.L. Porjadok formirovanija sebestoimosti gotovoj produkcii v buhgalterskom i nalogovom uchete [Tekst] / E.L. Malkina // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2009. - №6/212 (580). – S. 46-50
5. Korostelkin, M.M. Metodicheskie rekomendacii po vnedreniju upravlencheskogo ucheta i analiza finansovyh rezul'tatov na promyshlennyh predpriyatijah [Tekst] / M.M. Korostelkin // Upravlencheskij uchet. - 2011. - №5. – S. 10-15

### **Balabanova Tat'yana Valer'evna**

Belgorod National Research State University  
Candidate of Education Sciences, Assistant Professor  
308015, Belgorod, str. Victory Day, 85  
Numb.: (4862) 41-70-68  
E-mail: orelbuin@yahoo.com

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ ЗАТРАТ ПО МЕСТАМ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Как показывает практика, учет затрат по местам их возникновения и центрам ответственности ведется практически на каждом предприятии. Однако, в организации такого учета отсутствует научно-обоснованная методика, что снижает контрольные функции и аналитичность информации, сформированной в управленческом учете, необходимой для принятия экономически обоснованных решений по управлению затратами производства и калькулированию себестоимости продукции. В статье рассматривается методическое обеспечение учета и контроля затрат по центрам ответственности и местам формирования внутри организации*

**Ключевые слова:** управление затратами, место возникновения затрат, центр ответственности, центр затрат, классификация центров затрат, бюджетирование, калькулирование себестоимости.

Основным объектом управленческого учета являются места возникновения затрат производства, в основе которых лежат сферы деятельности предприятия, а центры затрат и центры ответственности выступают как дополнительные группировки первых для повышения аналитичности учетной информации. При этом центры ответственности «ограничиваются кругом деятельности» ответственного лица или руководителя, которые должны отвечать за расходование ресурсов на предприятии, это усиливает контрольные функции управленческого учета [1].

Организация учета по местам возникновения затрат и центрам ответственности позволяет децентрализовать управление затратами, наблюдать за их формированием на всех уровнях управления, использовать специфические методы контроля расходов с учетом особенностей деятельности каждого подразделения, выявлять виновников непроизводительных затрат и, в конечном итоге, существенно повысить экономическую эффективность хозяйствования.

Дифференциацию мест возникновения и центров затрат целесообразно рассматривать на макро- и микроуровнях иерархического управления. С этой целью разработана модель управления затратами по местам возникновения и центрам затрат, которая позволяет определить порядок формирования управленческой информации на уровне отрасли, народного хозяйства в целом, холдинга, компании, предприятия (рис. 1).

На макроуровне иерархического управления места возникновения затрат производства сгруппированы по сегментам: географическому, экономическому, операционному. В рамках географического сегмента местами возникновения затрат определены хозяйствующие субъекты (предприятия, подразделения, филиалы), объединения, регионы. В этом значении место затрат представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, сгруппированных по целевому или ведомственному признаку.

В рамках экономического сегмента группируются места возникновения затрат по экономическим зонам, отраслям, видам деятельности. В основу сегмента положен отраслевой признак.

Операционный сегмент объединяет места возникновения затрат по хозяйственному признаку. Здесь каждое место затрат либо связано с изготовлением продукции, либо с обслуживанием, организацией производства.

Управление затратами на макроуровне предполагает их исследование по центрам управления: основное и вспомогательное производство, обслуживающие хозяйства, сферу управления предприятия и непроизводственную сферу. На каждом месте возникновения затрат, вне зависимости от сегмента и центра управления информация формируется по

общепринятым элементам затрат, что обусловливается взаимосвязью управленческого и финансового учета.

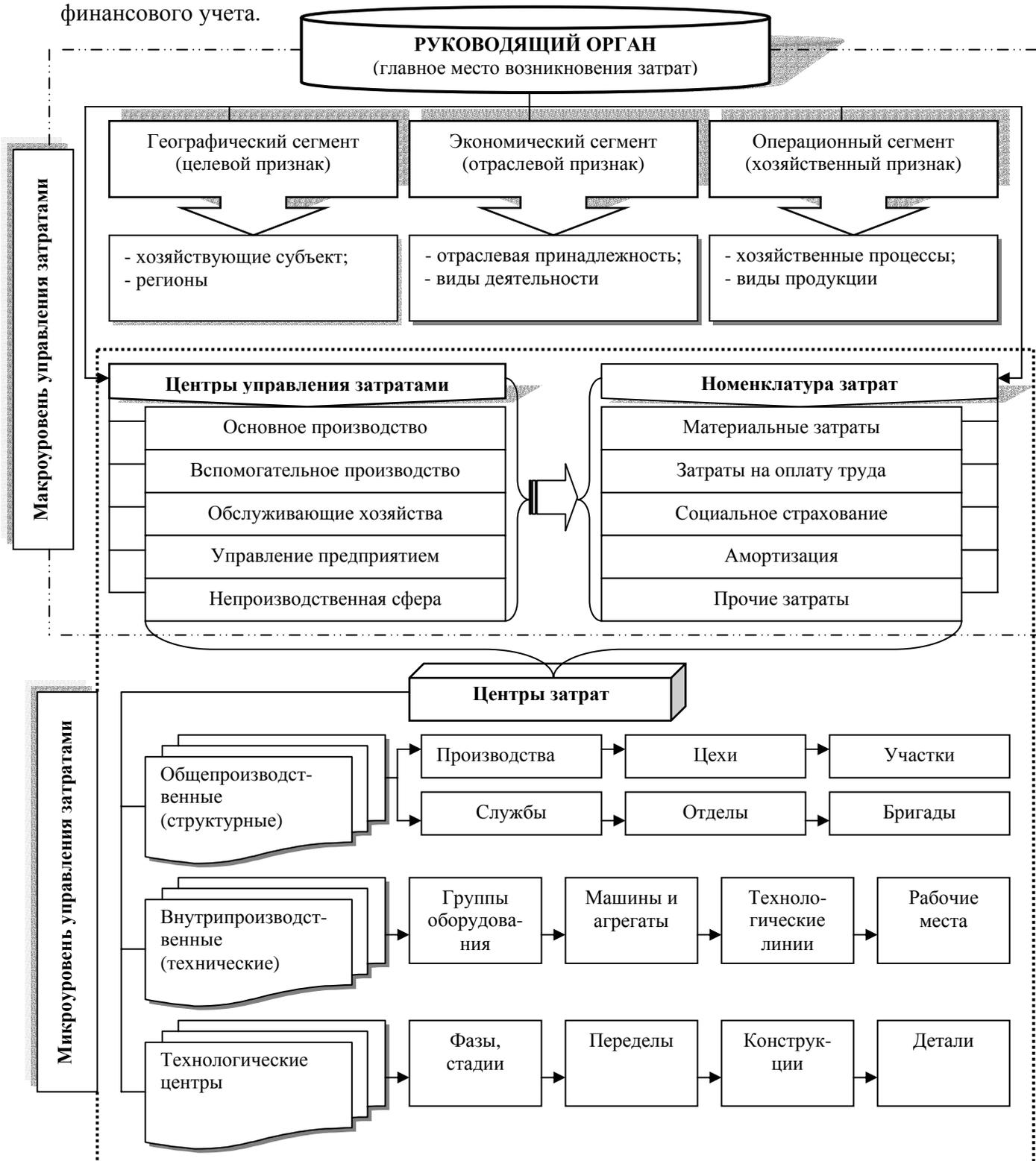


Рисунок 1 – Модель управления затратами по местам возникновения и центрам затрат производственного предприятия

Управление затратами на микроуровне предусматривает классификацию мест возникновения затрат производства в рамках отдельного предприятия. Распределение и контроль затрат осуществляется по центрам управления и центрам затрат. Критерии обособления центров затрат зависят от специфики предприятия. Центры затрат можно сгруппировать в следующие виды: общепроизводственные, внутрипроизводственные и

технологические.

Общепроизводственные центры затрат производства основаны на принципе структуризации предприятия, то есть определение в качестве центров ответственности производств, цехов, участков, служб, отделов, бригад.

Внутрипроизводственные центры затрат объединены их техническим характером. В качестве центров затрат выступают группы оборудования, машины и агрегаты, производственные технологические линии, рабочие места.

В однородных производствах в качестве центров затрат могут выступать отдельные этапы производственного процесса: стадии и фазы производства, передел, производство отдельных конструкций, деталей и полуфабрикатов.

Разработанная модель управления затратами по местам возникновения и центрам затрат предназначена для определения структуры методики управленческого учета. Формирование содержания методики управленческого учета затрат будет осуществляться с учетом специфики предприятия, вида деятельности и вида выпускаемой продукции.

Основываясь на модели управления затратами по местам возникновения и центрам затрат возможно составление классификационной схемы управленческого учета затрат производства по местам возникновения и центрам затрат, которая позволяет сформировать информацию для управления затратами и способствует повышению эффективности калькулирования себестоимости готовой продукции.

Основываясь на взаимосвязи финансового и управленческого учета при использовании метода двойной записи предприятия разрабатывают специальный план счетов центров затрат с учетом специфики и видов деятельности. Он может быть увязан с действующим планом счетов бухгалтерского учета, а может ориентироваться на применение специальных счетов управленческой бухгалтерии. Пример составления рабочего плана счетов для учета затрат производственного предприятия представлен по данным ЗАО «Дормаш» г. Орла (табл. 1).

В содержание разработанного плана счетов положены синтетические счета для организации управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции и субсчета, соответствующие схеме управленческого учета затрат производства по местам возникновения и центрам затрат.

Разработанный фрагмент Плана счетов позволяет сформировать информацию по всем предусмотренным на предприятии местам и центрам возникновения затрат, с учетом их степени значимости, технических и технологических особенностей. По каждому центру затрат группируются данные по элементам затрат. Наличие такой информации позволяет осуществлять детальный контроль и анализ затрат производства в целях принятия управленческих решений по регулированию затрат и формированию себестоимости продукции на различных уровнях иерархического управления.

Одним из вариантов системных записей в управленческом учете является ведение счетов отклонений от нормативной величины расходов. В этом случае обороты по дебету и кредиту счетов сырья и материалов, затрат на производство, готовой продукции отражают по нормативной стоимости. Все расхождения между нормативными и фактическими издержками снабжения, производства, сбыта относят в дебет или кредит соответствующих счетов отклонений. Таким образом, по местам и центрам формирования учитывают лишь отклонения от норм и нормативов.

Таблица 1 – Фрагмент плана счетов управленческого учета затрат на производство по местам возникновения и центрам затрат производственного предприятия

Счета по центрам управления		Счета местам возникновения		Счета по центрам затрат		Элементы затрат	
Номер счета	Наименование счета	Номер счета	Наименование счета	Номер счета	Наименование счета	Номер счета	Наименование счета
20	Основное производство	20/1	Общепроизводственные (структурные) центры	20/110	<b>Цехи</b> Механический цех Сборочный цех .....	20/1111	Материальные затраты в механическом цехе Затраты на оплаты труда механического цеха Отчисления на социальное страхование механического цеха Амортизация механического цеха Прочие затраты механического цеха Материальные затраты в сборочном цехе .....
				20/111		20/1112	
				20/112		20/1113	
				20/113		20/1114	
				20/114		20/1115	
				20/115		20/1121	
				20/112		20/1122	
		20/2	Внутрипроизводственные (технические) затраты	20/210	<b>Группы оборудования</b> Блок цехов № 1 ..... <b>Машины и агрегаты</b> Насосная станция .....	20/21111	Материальные затраты блока цехов № 1 Затраты на оплаты труда блока цехов № 1 Отчисления на социальное страхование блока цехов № 1 .....
				20/211		20/21112	
				20/212		20/21113	
				20/220		20/21114	
				20/221		20/21114	
20/222							
		20/3	Технологические центры	20/310	<b>Фазы, стадии</b> Сборка ..... <b>Переделы</b>	20/3111	Материальные затраты в сборке Затраты на оплаты труда в сборке Отчисления на социальное страхование в сборке .....
				20/311		20/3112	
				20/312		20/3113	
				20/320		20/3114	

Управленческий учет затрат производства по центрам ответственности отождествляется с сегментами деятельности предприятия. По мнению Ивашкевича В.Б. [2], под центром ответственности понимается сфера, участок деятельности, возглавляемый ответственным лицом (менеджером), имеющим право и возможность принимать решения. Место затрат представляет собой территориально обособленное подразделение организации, где осуществляются расходы. Оно не всегда связано с персональной ответственностью за величину, целесообразность и экономическую обоснованность издержек.

Формирование сегментов (центров ответственности) как учетно - отчетных единиц зависит от многих факторов. Главным из них является организационная структура предприятия [3]. Каждый сегмент имеет свои условия формирования затрат. Так, например, в производственных подразделениях критерием отнесения затрат является производимая продукция. Для производимой продукции - места хранения, участок отгрузки, транспортная доставка грузов в назначенные пункты; а для сбыта - объем реализуемой продукции.

Степень применения управленческого учета центрам ответственности для каждого предприятия индивидуальна. Оптимальный вариант применения управленческого учета в том или ином сегменте может быть найден только после детального анализа конкретных условий деятельности и потребностей предприятия. Возможны два варианта распределения затрат по центрам ответственности предприятия:

- все прямые и косвенные затраты распределяются по центрам ответственности независимо от того, к какой продукции они относятся;
- по центрам ответственности распределяются только косвенные затраты, которые нельзя отнести по прямому признаку на конкретные виды продукции. Прямые затраты включаются непосредственно в себестоимость продукции, в состав затрат определенных центров они не входят.

Каждый из представленных вариантов имеет свои достоинства и недостатки и должен применяться после анализа методологических и организационных особенностей применения управленческого учета на конкретном сегменте деятельности предприятия.

На наш взгляд, поскольку управленческий учет по сегментам деятельности служит, прежде всего, целям контроля затрат по центрам ответственности, то представляется вполне достаточным выделить для сегментов затраты, которые функционально связаны с объемом выполненной ими работы, а для служб управления - непосредственно зависящие от их деятельности.

Детализация коммерческих и административных расходов по центрам ответственности предприятия создает условия для повышения точности определения себестоимости производимой продукции. Повышение точности определения себестоимости обеспечивается и за счет того, что группировка затрат центрам ответственности позволяет относить на отдельные виды продукции те затраты, которые соответствуют технологическому процессу их производства, т.е. строго определенному перечню расходов по смете.

Таким образом, затраты для улучшения осуществления контроля за ними и для повышения точности определения себестоимости продукции должны по возможности локализоваться, т.е. прямо распределяться по центрам ответственности предприятия. В случае, если затраты совпадают с одним видом продукции, то они должны распределяться и по видам работ.

С методологической точки зрения локализация затрат и точное определение центров ответственности предприятия обеспечивает:

- правильное распределение затрат по центрам ответственности;
- лучшую сопоставимость затрат с показателями использования оборудования и техники;
- верное отнесение затрат на конкретные виды продукции.

Таким способом возможно максимально добиться пропорциональности при распределении косвенных затрат между отдельными сегментами и видами продукции.

При организации учета по центрам ответственности нужно четко определить сферу полномочий, прав и обязанностей менеджеров каждого центра, стремиться к тому, чтобы в большинстве из них была возможность измерить не только расходы, но и объем деятельности, желательно, чтобы для любого вида расходов предприятия существовал такой центр затрат, для которого данные затраты являются прямыми. Вместе с тем степень детализации и учета затрат должна быть достаточной для анализа и принятия управленческих решений, но не избыточной.

В мировой практике ведение управленческого учета по центрам ответственности предприятия осуществляется на базе строгого бюджетирования. Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений. Основной бюджет (master budget) охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование. Здесь в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль предприятия, его денежный поток и поддерживающие бизнес - планы.

По мнению В. Бурцева [4], бюджетирование представляет собой систему краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности организации по центрам ответственности и сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. Как коллективный процесс оно обеспечивает согласование деятельности подразделений внутри компании и подчинение ее общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные, в них отражены цели и задачи компании, поэтому в процессе бюджетирования можно контролировать исполнение решений по достижению запланированных финансовых показателей.

Вопросы бюджетирования рассмотрены в работах М.А. Вахрушиной, В.Б. Ивашкевича, С.А. Николаевой, В.Ф. Паляя, В.В. Паляя, Л.В. Поповой, Л.И. Хоружий, Л.И. Черниковой, И.А. Масловой. Разные точки зрения в исследовании бюджетирования затрат производства совпадают в том, что оно неразрывно связано с процессом планирования и является элементом управления производством.

Л.В. Попова [5] под бюджетированием в бухгалтерском управленческом учете понимает процесс планирования и соответственно бюджет представляет как смету – план. Кроме того, бюджет определяется количественным выражением планов деятельности и развития организации, координирующим и контролирующим в цифрах проекты руководителей.

Бюджетное планирование, являющееся самым детализированным уровнем планирования, представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Иногда этот термин трактуется более широко, как целостная система выбора тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций компании и контроля исполнения этих планов, т. е. по сути как система внутреннего финансового управления.

Каждый центр ответственности влияет на работу других центров ответственности и сам зависит от их деятельности. В процессе разработки бюджета координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все подразделения организации работали согласованно, воплощая цели организации в целом. Очень важно, чтобы планы производства были скоординированы с планом отдела маркетинга, т. е. необходимо произвести количество продукции в соответствии с запланированным объемом продаж и желаемым уровнем конечных запасов готовой продукции. План закупки материалов должен исходить из потребностей производства количества продукции, определенного в бюджете производства, и так далее.

Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затрудняет понимание

значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе. Бюджет может не содержать одновременно и доходы и расходы, нет необходимости, чтобы они были сбалансированы. Например, бюджет использования материалов содержит только планируемые расходы сырья и полуфабрикатов. Бюджет также может быть подготовлен целиком в неденежном выражении, могут быть использованы такие измерители, как часы труда, единицы продукции, количество услуг и т. п.

По нашему мнению, процесс составления бюджетов является одним из важнейших в системе планирования и контроля в управленческом учете. Бюджет представляет собой документ, который содержит стратегическую информацию по показателям, определяющим получение финансового результата, а также прогноз будущих производственных операций, направленных на повышение эффективности и рентабельности деятельности предприятия.

Реальная форма представления бюджета создается его разработчиком. Предприятие может создать свои собственные формы бюджета, которые она будет постоянно использовать. Если в бюджете необходима информация о новом продукте или услуге, то может потребоваться новая структура и форма этого документа. Но всегда необходимо следовать основному правилу - информация, содержащаяся в бюджете, должна быть предельно точной, определенной и значащей для ее получателя, как только это возможно [4].

В связи с особенностями контроля и регулирования затрат в условиях рынка и сложившимися в нашей стране традициями в формировании экономической информации особо важную роль для управления затратами производства на отечественных предприятиях играют показатели, характеризующие себестоимость производимой продукции. Посредством установления их плановой величины выражаются принятые руководителями предприятия решения о затратах на изготовление и сбыт изделий, предусмотренных к выпуску и реализации в предстоящем периоде. От степени обоснованности этих решений зависит объем получаемой хозяйствующим субъектом прибыли от его основной деятельности. Не обоснованное завышение плановых показателей по себестоимости по сравнению с конкурентами ставит предприятие по отношению к ним в заведомо не выгодное положение.

Себестоимость продукции в производственных предприятиях планируется по целому ряду показателей: себестоимость единицы продукции, себестоимость товарной продукции, затраты на рубль товарной продукции, себестоимость реализованной продукции. Кроме того, возможно планирование себестоимости единицы качественного параметра отдельных изделий, которое на сегодняшний день, к сожалению, производится крайне редко. Указанные показатели, в силу общности их экономической природы, имеют единую информационную базу. Последовательность бюджетирования затрат на производство продукции и калькулирования себестоимости продукции с учетом указанных показателей представлена на рисунке 2.

Этапы планирования затрат производства и калькулирования продукции основаны на взаимосвязи процессов производства: снабжение, производство, сбыт и реализация готовой продукции. Каждому этапу определен перечень основных показателей, бюджетирование которых представляет общую схему планирования производственного процесса в системе управленческого учета.

Формирование показателей начинается с расчета индивидуальной себестоимости единицы продукции, производимого в процессе составления плановых калькуляций. Исходной базой для их получения служат сведения о потреблении ресурсов при изготовлении и реализации конкретных изделий. Они могут быть представлены фактической или нормативной информацией. Применение того или иного вида информации для разработки названных калькуляций определяет их качество.

Наиболее оптимальные значения плановых показателей по себестоимости продукции можно получить с помощью нормативного метода. Он характеризуется составлением плановых калькуляций на основе прогрессивных, технически обоснованных норм затрат, скорректированных в соответствии с предполагаемым изменением нормативного расхода

ресурсов в результате проведения организационно-технических мероприятий по совершенствованию конструкции изделий, технологии и организации производства.

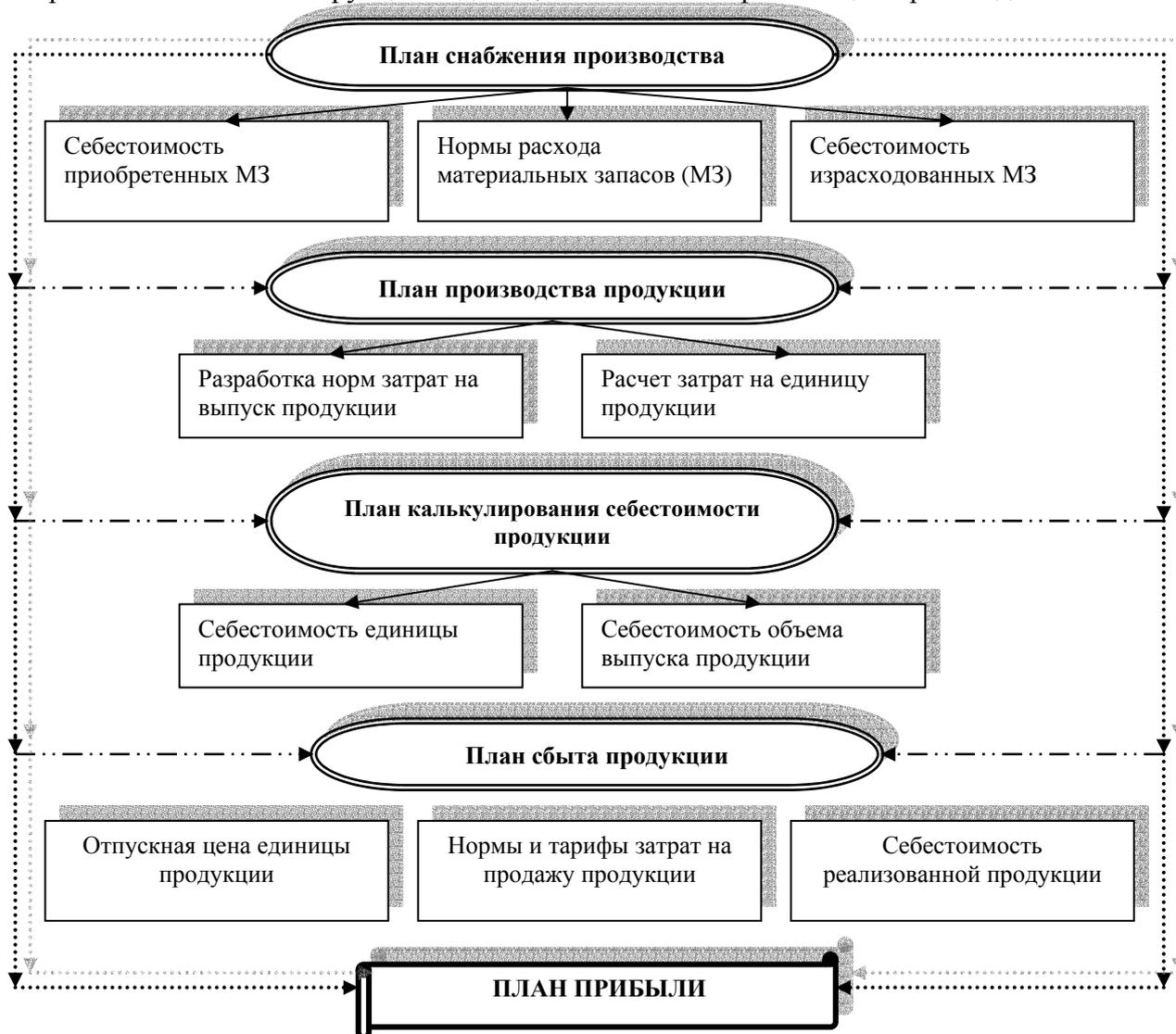


Рисунок 2 – Бюджетирование затрат производства, выпуска и сбыта продукции

Учитываются также возможные изменения цен на материалы и энергию, тарифов на оплату труда и т.д. Использование для составления плановых калькуляций более напряженных норм свидетельствует о внимательном отношении руководителей предприятия к вопросам развития производства и повышения его эффективности. В тоже время плановые калькуляции должны быть реальными. Не обоснованное занижение, включаемых в них затрат, может привести к росту брака продукции и возникновению напряженности в отношениях трудового коллектива с администрацией предприятия по оплате труда.

Пристальное внимание в планировании затрат следует уделять составлению показателей, выражающих предполагаемое потребление ресурсов, в структурных подразделениях предприятия. В производственной сфере оно ограничивается на большинстве предприятий планированием затрат по цехам основного и вспомогательного производства. Структурные подразделения, относящиеся к более низкому уровню управления, находятся, как правило, вне зоны планирования затрат. Между тем отдельные показатели по затратам производства могут планироваться для участков и бригад. Они должны рассчитываться в порядке детализации аналогичных показателей, составляемых по цехам. На уровне участка к ним можно отнести план по себестоимости выпускаемых в нем изделий и плановый фонд заработной платы. При этом первый из указанных показателей

должен планироваться для участка только в пределах зависящих от него затрат, то есть в плановую себестоимость изделий в данном случае не должны включаться общепроизводственные (цеховые) расходы.

Рассмотренные плановые показатели, касающиеся затрат, составляются обычно на период до одного года, то есть они носят, как правило, тактический характер. Между тем для осуществления действенного управления производством, в том числе и затрат, этого не достаточно. Предприниматель должен предвидеть будущее положение дел на своем предприятии и объективно оценивать возможности его развития в длительной перспективе. Важное значение в связи с этим имеет прогнозирование будущей деятельности хозяйствующего субъекта и правильное определение сопутствующих ей затрат. Поэтому качество плановых показателей, особенно на долгосрочный период, зависит прежде всего от объективности выполненных на предприятии прогнозов. Масштабы и порядок их применения в планировании обуславливаются составом целей, выдвигаемых перед предприятием его руководителями, и продолжительностью отрезка времени, на который формируется план.

Роль прогнозов в планировании деятельности предприятия возрастает прямо пропорционально длительности планового периода и сложности задач, предполагаемых в нем к решению. В силу действия отмеченного обстоятельства при формировании плановых показателей на продолжительный период обойтись без использования экономических, технических и социально-политических прогнозов практически не возможно. Это объясняется тем, что у составителей такого рода показателей без осуществления специальных оценочных расчетов будет отсутствовать четкая определенность в представлении о возможном состоянии хозяйственной ситуации внутри предприятия и за его пределами. В связи с этим, прежде чем приступить к разработке планов на среднесрочный и долгосрочный периоды, носящих как правило стратегический характер, следует посредством внимательного изучения вероятного влияния отдельных факторов на деятельность предприятия в будущем установить возможные условия его функционирования в предстоящем отрезке времени. При этом наиболее пристальное внимание должно уделяться изучению действия таких факторов как предпочтения, отдаваемые покупателями на рынке товаров, предлагаемых предприятием, наличие у него возможностей по наращиванию выпуска продукции и обновлению ее ассортимента, обеспеченность предполагаемых мероприятий по развитию производства денежными средствами, положение дел в регионе с трудовыми и материальными ресурсами и т.д. Перечисленные факторы в процессе формирования производственной программы предприятия и планирования соответствующих им затрат в рассматриваемой ситуации играют решающую роль.

Неразрывную связь с прогнозированием имеет также процесс составления бизнес-плана, с помощью которого предприятие стремится убедить потенциальных инвесторов в целесообразности и минимальном риске вложения средств в предлагаемый им проект решения его новой производственной или коммерческой задачи. Эта проблема может быть решена лишь при условии объективной оценки рыночной ситуации и правильного определения путей рационального расходования ресурсов, способных обеспечить получение максимальной прибыли и быструю окупаемость инвестиций, в чем заинтересованные лица должны убедиться, ознакомившись, в том числе, и с разделом бизнес-плана, посвященным производству. В этом разделе наряду с исчерпывающей характеристикой прогнозируемой программы выпуска продукции должно содержаться разностороннее описание величины, состава и динамики затрат, требующихся для ее реализации.

Исследование систем учета затрат на производство и методов калькулирования себестоимости продукции свидетельствует о том, что одной из распространенных систем управленческого учета затрат на предприятиях в современных условиях является система «директ-костинг», основным принципом которой является формирование неполной производственной себестоимости продукции. Затраты на производство распределяются на постоянные и переменные. В результате себестоимость продукции формируется по

переменным затратам на производство. Постоянные управленческие затраты списываются на себестоимость проданной продукции.

Кроме того в системе учета «директ-костинг» затраты распределяются на прямые и косвенные. Принцип разграничения затрат предусматривается учетной политикой предприятия. Кроме того, распределение затрат на прямые и косвенные предполагает их отдельный аналитический учет. С этой целью могут быть использованы специальные регистры учета затрат производства, информация в которых формируется в целях организации управленческого и налогового учета.

Калькулирование себестоимости по переменным затратам позволяет определить маржинальную прибыль, показатель которой целесообразно исчислять по видам продукции и отдельным изделиям, что позволит более четко выявлять рентабельность изделий и формировать политику цен предприятия на выпускаемую продукцию.

Основываясь на результатах исследования, с нашей точки зрения, наиболее распространенным методом калькулирования себестоимости продукции в системе «директ-костинг» является нормативный метод учета затрат. Он предусматривает составление плано-нормативных калькуляций себестоимости продукции, в которых по каждой статье затрат отражается норма на единицу выпускаемой готовой продукции и норматив затрат на общий выпуск продукции и ее себестоимость. Сравнение нормативной (плановой) себестоимости с фактической себестоимостью продукции позволяет определить отклонения, влияющие на себестоимость продаж продукции и способствует принятию управленческих решений по регулированию затрат и формированию себестоимости продукции.

В зависимости от применяемого метода калькулирования себестоимости продукции должен быть определен порядок учета и методы оценки незавершенного производства. В качестве основного фактора следует учитывать взаимосвязь финансового, управленческого и налогового учета. Решение возникшей проблемы осуществляется применением разработанной системы бухгалтерских счетов и регистров управленческого и налогового учета, информация в которых формируется по статьям затрат незавершенного производства, что позволяет контролировать не только остаток незавершенного производства по видам продукции, но и его состав по элементам затрат.

Таким образом, модель учета затрат производства по местам возникновения, центрам затрат и центрам ответственности с учетом специфики и профиля предприятия служит основой для осуществления контроля затрат производства и калькулирования себестоимости продукции, а также для бюджетного планирования производственного процесса в целях получения прибыли и повышения рентабельности предприятия.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Соколов, Я.В. Регламентация бухгалтерского учета: прошлое и будущее [Текст] / Я.В. Соколов // Бухгалтерский учет. – 1991. – № 3. – С. 61-66.
2. Ивашкевич, В.Б. Калькулирование полной стоимости продукции в международной практике учета [Текст] / В. Б. Ивашкевич, Н. А. Ермакова // Бухгалтерский учет, 2002. – № 18. – С. 54-57.
3. Раметов, А.Х. Управленческий учет по сегментам деятельности управления [Текст] / А.Х. Раметов // Бухгалтерский учет. - 2004. -№ 20. - С. 58-59.
4. Бурцев, В.В. Управленческий учет и производственное бюджетирование [Текст] / В.В. Бурцев // Современный бухучет. - 2006. -№ 7. - С. 18-25.
5. Попова, Л.В. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебно-методическое пособие [Текст] / Л.В. Попова, И.А. Маслова, С.А. Алимов, М.М. Коростелкин. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 448 с.

### **Боброва Наталья Анатольевна**

Брянский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы»

241050, г. Брянск, ул. Горького д.18

Тел.: 89102383793

E-mail: bobrova500@mail.ru

N.A. BOBROVA

## METHODICAL MAINTENANCE OF THE ACCOUNT AND CONTROL OF EXPENSES BY THE PLACES OF EMERGENCE AND THE RESPONSIBILITY CENTERS AT INDUSTRY

*As practice shows, they conduct the account of expenses by places of their emergence and the responsibility centers at each enterprise. However, there is no scientifically-proved technique in the organization of such account this case reduces control functions and analyticity of the information generated in the administrative account, which is necessary for acceptance of economically well-founded decisions on management of expenses of manufacture and calculation of production's cost prices. The article considers methodical maintenance of the account and control of expenses by the centers of responsibility and places of formation inside the organization.*

**Keywords:** *the management of expenses, place of expenses' emergence, the center of responsibility, the center of expenses, the classification of expenses' centers, budgeting, the calculation of cost prices*

### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)

1. Sokolov, Ja.V. Reglamentacija buhgalterskogo ucheta: proshloe i buduwee [Tekst] / Ja.V. Sokolov // Buhgalterskij uchet. – 1991. – № 3. – S. 61-66.
2. Ivashkevich, V.B. Kal'kulirovanie polnoj stoimosti produkcii v mezhdunarodnoj praktike ucheta [Tekst] / V. B. Ivashkevich, N. A. Ermakova // Buhgalterskij uchet, 2002. – № 18. – S. 54-57.
3. Rametov, A.H. Upravlencheskij uchet po segmentam dejatel'nosti upravlenija [Tekst] / A.H. Rametov // Buhgalterskij uchet. - 2004. - № 20. - S. 58-59.
4. Burcev, V.V. Upravlencheskij uchet i proizvodstvennoe bjudzhetirovanie [Tekst] / V.V. Burcev // Sovremennij buhuchet. - 2006. -№ 7. - S. 18-25.
5. Popova, L.V. Uchet zatrat, kal'kulirovanie i bjudzhetirovanie v otdel'nyh otrasljah proizvodstvennoj sfery: uchebno-metodicheskoe posobie [Tekst] / L.V. Popova, I.A. Maslova, S.A. Alimov, M.M. Korostelkin. – M.: Delo i Servis, 2006. – 448 s.

#### **Bobrova Natal'ya Anatol'evna**

Bryansk branch of the Russian Academy of National Economy and Public Service at the President of Russia  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of the «Economics and Finance»  
241050, Bryansk, str. Gor'kogo, 18  
Numb.: 89102383793  
E-mail: bobrova500@mail.ru

Э.Р. ШАЙБАКОВА

## ФОРМИРОВАНИЕ СМЕТЫ РАСХОДОВ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

*В статье автором рассмотрен механизм формирования сметы расходов центров ответственности. В частности предложены жесткая и гибкая сметы расходов центра ответственности затрат, обосновано содержание показателей, характеризующих центр ответственности логистики, ведающего закупками.*

**Ключевые слова:** смета, расходы, центры ответственности.

Ответственность на основе смет и нормативов распределяется в организации по определенным образом избранным и организационно оформленным центрам ответственности. Использование расходов для анализа и контроля отклонений будет иметь практическое значение, если известно, где возникает обнаруженное отклонение и кто может решить вопрос по его устранению и дальнейшему предупреждению.

Ни в одной сколько-нибудь значительной по размеру коммерческой организации отдельные лица не имеют времени и не обладают способностью принимать все решения, контролировать всех работников, располагать всей оперативной информацией о хозяйственной деятельности. Полномочия и ответственность в сфере руководства и оперативного управления хозяйством (бизнесом) должны быть разделены между управленческим персоналом разного уровня для расширения возможностей и повышения эффективности менеджмента. При этом управляющие должны работать согласованно, добиваясь в конечном счете достижения не только локальных, но и общих целей организации [1].

Организационным стержнем такого согласования являются сметы расходов на всех уровнях управления и оперативный контроль возникающих отклонений.

По мнению профессора И.А. Масловой основой формирования центров ответственности является организационная структура управления любой организацией. Решение вопросов разделения полномочий и взаимоотношений между управляющими связано с установлением организационной структуры организации, которая отражает состав и взаимосвязь ее подразделений и филиалов. В общем виде она оформляется в организационной структуре ее деятельности, учреждает ответственность и полномочия, способствует эффективному взаимодействию управляющих на всех уровнях [3].

Вид организационной структуры в той или иной конкретной организации формируется под влиянием самых разнообразных факторов. К их числу, в частности, относятся: степень рассредоточенности производственных объектов и рынков, технологические условия производства, принципы и установки высшего руководящего персонала, степень управляемости подразделениями и структурой в целом. Никакой тип организационной структуры не является обязательным для всех или для какой-либо одной организации на всех этапах ее роста и развития.

Для обеспечения эффективности управления полномочия и ответственность должны быть четко распределены.

Центр ответственности - это любое подразделение организации, в котором контролируются возникновение расходов, получение доходов, использование инвестиционных средств.

Центры расходов являются контрольными пунктами, которые отвечают за возникновение расходов и их уровень. Центры ответственности обычно соответствуют организационной структуре и формируются на базе первичных производственных подразделений (цехов, участков), торговых подразделений, обслуживающих и

управленческих служб.

Центры прибыли - это предприятия, филиалы, другие подразделения организации, которые контролируют доходы и расходов.

Центры инвестиций, как правило, - организация в целом, контролирующая инвестиции, прибыль, расходов.

Четкое распределение ответственности является неременным условием эффективного функционирования системы информационного обеспечения организации. Действия совершаются только людьми. Данные о производственно-коммерческой деятельности становятся информацией, пригодной к употреблению, когда их форма позволяет конкретному управляющему использовать их для применения практических решений. Данные о расходах, продажах, прибыли собираются и группируются в управленческом учете в соответствии со структурой распределения ответственности внутри организации. Планирование и учет в организационной структуре выстраиваются так, что необходимая информация поступает в нужное место и в нужное время в форме, наиболее оптимальной для управляющих. Попова Л.В. считает, что адресация индивидуализации информации служит двум целям:

1. Обеспечивает поток информации в направлении ответственного управляющего, раскрывающий ему последствия его прошлых действий (обратная связь) и указывающий на те ситуации и проблемы, которые в будущем должны быть приняты во внимание; сообщения, адресованные соответствующему центру ответственности, доносят информацию тому управляющему, который может практически реагировать, обладая полномочиями и ответственностью в данной области;

2. Позволяет высшему руководству оценивать работу отдельных лиц и своевременно принимать меры в случае непредвиденного развития ситуации [2].

Управление в режиме ответственности означает контроль со стороны управляющих и контроль над управляющими. Управленческий учет дает возможность оценивать работу управляющего, но при этом требует обеспечить его необходимыми средствами и инструментами. Установление ответственности конкретно, оно позволяет делегировать полномочия, что является необходимым условием управления крупной организацией без утраты общего контроля со стороны высшего руководства.

Выбор центров ответственности за расходы и идентификация отдельных лиц, которые должны отвечать за их величину по каждой статье, требуют анализа структуры и ответственности, который должен раскрыть:

- имеющееся и желательное наличие центров ответственности;
- имена ответственных управляющих;
- существование подразделений или расходы, за которые никто не несет ответственности;
- существование подразделений или расходы с дублированием ответственности;
- размеры подразделений, выраженных числом занятых в них работников, суммой расходов, объемами деятельности;
- логику нынешнего построения организации, и ее необходимой реорганизации и развития.

По желанию руководства виды деятельности и подразделения можно группировать настолько широко или настолько узко, насколько это необходимо с точки зрения соответствия двум основным критериям:

1) группировка видов деятельности в центре ответственности не должно приводить к дублированию ответственности за расходы;

2) разделение видов деятельности на центры ответственности не должно противоречить экономическим требованиям - расходы на содержание системы контроля не должны превосходить возможные выгоды от контроля расходов.

Информация об ответственности за расходы определяется в сопоставлении со сметами или нормативными расходами в тех случаях, когда сметы неэффективны или не

могут отразить величину контролируемых расходов. Сметы хороши для контроля накладных расходов, нормативы - для контроля прямых расходов. Но в реальной действительности возможны иные решения.

После того как ответственность за расходы четко и недвусмысленно определена в организационном порядке, по каждой статье расходов и по каждой сфере ответственности необходимо обеспечить информацию:

- для каждой статьи, элемента, комплекса расходов, ответственность за которые несет руководитель (менеджер), определяется допустимая или нормативная величина расходов для их контроля по центрам ответственности;
- по центрам ответственности собираются и сообщаются данные о фактических расходах и отклонениях от сметы или норматива.

Рабочий план счетов управленческого аналитического учета должен предусматривать группировку расходов по центрам ответственности, что особенно важно для планирования расходов в соответствии с распределением ответственности за них, а также для отчетов о фактических расходах и отклонениях от сметных или нормативных величин. Сравнение фактических расходов с допустимыми позволяет ответственному управляющему планировать и контролировать работу на своем участке. Одновременно сравнительная отчетная информация о расходах является для вышестоящих администраторов точной и исчерпывающей характеристикой работы данного управляющего. Анализ отклонений не ставит своей целью найти и наказать виновного. Это, в конечном счете, разрушает структуру центров ответственности. Главное - выявить и решить возникающие проблемы [2].

Планы-сметы расходов составляются по центрам ответственности как лимит расходов на определенный период (год, квартал, месяц) с детализацией по статьям. На основе смет чаще всего контролируют расходы в производственных, обслуживающих, управленческих подразделениях при их относительной стабильности. Это в основном косвенные расходы типа общепроизводственных, общехозяйственных и иных накладных расходов. По прямым расходам определяют нормативную величину по каждому элементу, каждой статье на единицу продукции или на иной объемный показатель (например, норма-час).

При составлении планов-смет, предназначенных для контроля накладных расходов, необходимо обеспечить:

- описание центров ответственности, назначение лиц, ответственных за контроль расходов, имеющих право планировать и контролировать расходы каждого подразделения;
- определение статей расходов (сметных статей), за которые несет ответственность конкретный руководитель;
- использование таких методов составления смет, которые способствуют назначению сумм, какие руководитель подразделения может потратить по каждой статье сметы при любых обстоятельствах;
- применение рабочего плана счетов управленческого аналитического учета, позволяющего получать информацию о фактических расходах по всем статьям, предусмотренным планами-сметами.

При составлении планов-смет участие руководителей подразделений — центров ответственности является обязательным. Они должны нести ответственность за осознанный уровень расходов. Системный подход к планированию требует создания сметного бюро или аналогичного подразделения для организации всей работы и обеспечения требований к ним высшего руководства организации.

Методика сметного планирования и контроля за исполнением сметы в лучшем варианте призвана обеспечить установление по конкретным лицам только тех расходов, за которые они несут ответственность в соответствии с назначением данного центра ответственности, а также возложить на них ответственность за те статьи сметы, которые они могут контролировать.

Жесткие сметы составляются по статьям, отражающим суммы расходов, которые могут быть израсходованы центром ответственности в данном отчетном периоде (табл. 1).

Таблица 1 - Жесткая смета расходов центра ответственности затрат (тыс. руб.)

Статьи сметы 1	Утверж-дено издержек	Дополнительные дискреционные издержки	Фактиче-ские издержки	Отклонения	
				сумма	%
Зарботная плата сотрудников отдела	10000	-	9400	-600	(6)
Отчисления на социальные нужды	900	-	850	-50	(6,2)
Коммунальные услуги (отопление, освещение и т.п.)	2000		2300	300	15
Канцелярские материалы	1500	-	1500	-	-
Телефон и другие услуги связи	1600	-	1700	100	6,25
Услуги других отделов (ремонт техники, уборка помещений и т.п.)	1200		1200		
Повышение заработной платы	-	1500	1500	-	-
Прочие издержки	300	200	550	50	10
Итого	17500	1700	19000	-200	(1,04)

В основном к ним относятся постоянные фиксированные расходы данного периода, например заработная плата работников отдела, начисляемая по месячным окладам. Но выплаты премиальных к окладу являются уже полупеременными расходами, которые не следует планировать в рамках жесткой сметы. Дискреционные расходы полностью зависят от решения вышестоящего руководства. Они не планируются по методу жесткой сметы, а назначаются отдельно. Увеличение размеров заработной платы, проведенное в течение года, также относится к дискреционным расходам, так как оно не включается в предварительно составленную смету. Руководство не хочет заранее оглашать свое решение о предстоящем повышении окладов и их размеров.

В гибких сметах статьи расходов, включенных в смету, разделяются на три категории, в зависимости от объема производства или другого показателя деловой активности, положенных в основу контроля исполнения сметы: постоянные, переменные, полупеременные. Сметные издержки по статьям, зависящим от показателя контроля исполнения сметы, для сопоставления с фактическими расходами и определения отклонений пересчитываются в меру изменения данного показателя. Показатель контроля исполнения сметы представляет собой количественное значение, наилучшим образом измеряющее объем деловых операций (хозяйственной деятельности) или интенсивность нагрузки на издержки по конкретной статье сметы. Например, число нормативных человеко-часов, машино-часов, изготовленных деталей, весовые либо объемные показатели производства. Выбранные показатели контроля должны по возможности исключать воздействие посторонних факторов [3]. Так, нормативные человеко-часы лучше, чем фактические, количество израсходованного материала лучше, чем его себестоимость. Пересчет расходов по отдельным статьям сметы производится либо по общему показателю контроля сметы, как показано в таблице 2, либо по конкретному для данной статьи показателю контроля и сметной нормы по статье.

Таблица 2 - Гибкая смета издержек центра ответственности механики (тыс. руб.)

Статьи сметы	Утверж-дено издержек	Показатель контроля использования сметы	Сумма пересчета переменных издержек	Фактически-ские издержки	Отклонения	
					сумма	%
1. Зарботная плата операторов и наладчиков	10000	101,9	10190	10500	310	3,04

Продолжение таблицы 2

2. Заработная плата инженеров и мастеров	8000	0	8000	8000		
3. Отчисления на социальные нужды	1600	101,9	1630	1665	35	2,15
4. Электроэнергия для двигателей	25000	103,8	25950	25990	40	0,15
5. Вспомогательные материалы	12000	101,9	12228	12830	602	4,92
6. Амортизация оборудования	18000	0	18000	18000	-	-
7. Ремонт оборудования	7000	101,9	7133	7500	367	5,14
8. Прочие издержки	2000	0	2000	2175	175	8,75
Итого	83600	-	85131	86660	1529	1,8

Сметная норма представляет собой сумму в рублях на единицу показателя контроля исполнения сметы и является ожидаемыми расходами на единицу загрузки или объема, влияющих на данную статью.

Сумма пересчета сметной статьи за период равна сумме, утвержденной по смете, плюс численное значение показателя контроля исполнения сметы, умноженное на сметную норму.

Данная формула используется для конкретного показателя сметных расходов, предусмотренного для полупеременных расходов. Если сметная статья представляет собой чистые переменные расходы, то первое слагаемое в приведенной формуле равно нулю. Если сметная статья представляет собой чистые переменные расходы, то в данном выражении равна нулю сметная норма.

Например, ожидаемые расходы на электрическую энергию для работы машин и оборудования составляют 65 руб. на один машино-час работы. В течение месяца выполнен объем машино-часов, равный 18200. В результате по сметной статье «Расходы на электроэнергию для двигателей» плановые расходы для контроля сметы могут быть рассчитаны так:

$$\text{Расходы по статье} = 0 + (18\,200 \times 65) = 1\,183\,000 \text{ руб.}$$

Центры ответственности логистики отличаются тем, что смета расходов для них не является важной для настоящего момента, расходы на содержание подразделений по закупке материалов и товаров, как правило, стабильны из месяца в месяц, сметы исполняются без существенных отклонений. Гораздо важнее установить ответственность и контролировать выполнение заданных объемов закупок.

Содержание показателей, характеризующих центр ответственности логистики, ведающего закупками, может быть следующим:

1. Наименование материала (товара), единица измерения;
2. Требуется для пополнения минимальных запасов;
3. Размещение заказа на количество материала (товара);
4. Получение из размещенных заказов;
5. Заказы к получению;
6. Сроки поставки;
7. Требуются заказы дополнительно;
8. Дефицит поставок.

Смета (бюджет) - это процесс согласованного планирования и управления

деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого менеджера в достижение общих целей.

Термин «бюджет» появился в российской экономической литературе лишь в первой половине 90-х годов прошлого века. Технология составления смета подразумевает комплексный подход с учетом целей самого предприятия и маркетинговых возможностей для их достижения.

Существуют принципиальные особенности смет, которые необходимо понимать для построения системы планирования конкретного центра ответственности:

1. *Временная определенность.* Смета должна относиться к определенному периоду времени, а сметный период должен иметь определенные временные границы. У компании, чья деятельность носит сезонный характер, началом планового года удобно считать начало сезона. Например, для образовательных учреждений - 1 сентября, для предприятий в курортном бизнесе - 1 апреля или 1 мая. Предприятия с непрерывным циклом работы обычно выбирают сметный период в соответствии с календарем - с начала года или с начала какого-либо квартала;

2. *Периодичность составления.* Сметный период должен иметь определенную продолжительность. Наиболее распространенный во всех экономически развитых странах вариант планирования - годичная смета с разбивкой по месяцам. Малые предприятия, считающие период продолжительностью один год уже стратегической перспективой, разрабатывают квартальные смет;

3. *Прогнозный характер.* В основе смета лежат прогнозные значения будущих доходов и затрат. Обзор методов прогнозирования может составить цель специальной публикации - это достаточно сложный процесс, точность результатов которого проверяется только по прошествии прогнозного периода;

4. *Многовариантность.* В отличие от прогноза, который имеет дело лишь с наиболее вероятными значениями интересующих нас показателей, процесс планирования требует рассмотрения нескольких возможных вариантов развития рыночной и производственной ситуации. Рассмотрение возможных сценариев развития событий по тину «что было бы, если...» является неотъемлемой частью любого формализованного процесса планирования;

5. *Значимость информации.* Не имеет смысла пытаться отразить в бюджете каждую статью расходов. В соответствии с концепцией соотнесения затрат и выгод, детализация расходов (доходов) должна быть такой, чтобы выгоды от самой системы планирования не оказались меньше затрат на ее разработку и внедрение. В планировании следует выделить только значимые статьи;

6. *Пригодность для принятия управленческих решений.* Смета не имеет стандартизированной формы представления. Форма и содержание зависят от потребности самой организации, особенностей ее деятельности, масштабов и организации процесса планирования. Однако какая бы форма смет ни практиковалась в компании, есть одно необходимое условие - информация, формируемая в системе планирования. Должна быть пригодной для принятия управленческих решений, таких, например, как привлечение дополнительных ресурсов, пересмотр практики договорных отношений с контрагентами, приостановка или увеличение выпуска и т.п.;

7. *Учет факторов внешней и внутренней бизнес - сферы.* При разработки смет учитываются не только внешние факторы (цены, рыночная ситуация), но и факторы, поддающиеся внутреннему контролю самим центрам ответственности (нормативы использования ресурсов, практика платежных отношений);

8. *Учет бизнес - структуры организации.* Организациям с разной структурой требуются и различные системы планирования, в том числе и сметного;

9. *Согласованность действий на разных уровнях организации.* Процесс разработки и утверждения смет - это цель договоренностей и компромиссами между разными центрами ответственности. Сметы готовят не отделы и группы, а люди. В этот процесс бывает вовлечено множество лиц, прежде всего руководителей, на всех стадиях производственного

процесса и во всех подразделениях. Все они преследуют в своей деятельности различные цели, их интересы зачастую противоположны друг другу. Однако результат их усилий должен быть оформлен в виде общего, обязательного для всех документа - смета. Для того чтобы она была, выполнима, требуется согласованность действий всех участников этого процесса на всех уровнях.

Внедрение и поддержание системы планирования в организации невозможно без передачи разного рода сведений от одного центра ответственности к другому, с одного уровня управления на другой.

В системе планирования, как и в любой управленческой системе, доминирующими будут вертикальные информационные потоки. Они могут быть построены одним из двух способов: «сверху вниз» и «снизу вверх», которые имеют свои достоинства и недостатки. В системе планирования первого типа достоинство является вовлеченность в процесс планирования руководителей низшего уровня и специалистов, что имеет положительный мотивационный эффект.

Вместе с тем, вовлечение в процесс планирования ответственных руководителей центров с ограниченными полномочиями и сферой ответственности приводит к пренебрежению ими интересами организации в целом (невольном, когда они просто не понимают стратегических целей и перспектив, или намеренном, когда они сознательно ставят свои личные интересы выше целей всей организации). Вторым существенным недостатком системы планирования «снизу вверх», связанным с первым, является необходимость долгого согласования бюджетов различных структурных единиц организации. Вариант планирования «сверху вниз» лишен указанных недостатков, и поэтому обеспечивает согласованность смет с минимальными затратами времени и сил персонала организации. К сожалению, принцип «мне сверху видно все» в реальных экономических условиях работает редко. Если не принимать во внимание реальные возможности организации, смета, составленная исключительно по принципу «сверху вниз» либо окажется совсем не выполнимым, либо потребует серьезных корректировок в течение сметного периода.

На практике процесс планирования в организации, состоящий хотя бы из двух подразделений, бывает, организован в виде комбинации информационных потоков и включает в себя несколько повторений - документы и нормативы передаются снизу вверх, а затем возвращаются назад для уточнения и более тесной увязки со сметами других центров ответственности.

Сметный процесс в организации имеет циклический характер с периодом, равный временному интервалу, на котором осуществляется планирование, и для которого разрабатывается смета. Этот интервал называется сметным периодом. В большинстве случаев он составляет один год. В течение сметного периода основные вопросы планирования решаются сметным комитетом на своих регулярных совещаниях.

Планирование, касается не только периода, к которому относится смета. Разработка сметы должна начаться еще до начала сметного периода, а процедуры контроля - завершится после него. Все эти составляющие формируют сметный цикл, который включает в себя следующие этапы:

- 1) постановка целей на сметный период;
- 2) сбор информации для разработки сметы;
- 3) анализ и обобщение собранной информации, формирования проекта сметы;
- 4) оценка проекта сметы и корректировка его при необходимости;
- 5) утверждение сметы;
- 6) исполнение сметы и текущая корректировка показателей;
- 7) текущий и итоговый анализ отклонений;
- 8) представление отчета о выполнении сметы и анализ достижения целей организации за отчетный период;
- 9) выработка рекомендаций для корректировки сметы текущего периода и

разработки будущих смет.

Все эти этапы объединяются в три основные фазы, четко разграниченные во времени. До начала сметного периода этапы подготовки сметы объединены в фазу планирования. С началом сметного периода начинается фаза реализации, которая включает помимо исполнения сметы все текущие аналитические процедуры. Подготовка итоговых отчетов и анализ формируют завершающую фазу сметного цикла. Таким образом, сметный цикл соответствующий одному сметному периоду, длится гораздо дольше, чем сам сметный период, поскольку начинается задолго до его начала и заканчивается после его завершения, когда уже длится фаза реализации следующего цикла. На практике получается, что через очень небольшой промежуток времени после завершения отчета об исполнении сметы нужно начинать готовить следующую смету.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алимов, С.А. Применение системного подхода к формированию учетно-аналитической системы предприятий [Текст] / С.А. Алимов // Экономические и гуманитарные науки. - 2009. - №8/214 (582). – С. 45-51
2. Попова, Л.В. Формирование стоимости готовой продукции в соответствии с МСФО [Текст] / Л.В. Попова // Экономические и гуманитарные науки. - 2010. - №7. – С.20-25
3. Маслова, И.А. Методология формирования отраслевой добавленной стоимости и стоимости продукции в справедливой оценке в инновационной экономике [Текст] / И.А. Маслова // Управленческий учет - 2012. - №4. - С.92-100

### **Шайбакова Эмма Рифовна**

Уфимская государственная академия экономики и сервиса

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономический анализ и статистика»

450083, г. Уфа, А.Макарова, 26/3, кв. 30

Тел. (3472) 252-96-03

E-mail: emma \_ shaibakova@mail.ru

---

J.R. SHAJBAKOVA

## **FORMATION OF CENTERS OF ESTIMATES OF LIABILITY**

*In this paper the author considers the mechanism of formation of centers of expenditure responsibilities. In particular proedlozheny rigid and flexible expenditure responsibility center costs, is based on the content of indicators characterizing the Logistics Center responsible in charge of procurement.*

**Keywords:** budget, costs, responsibility centers.

## **BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Alimov, S.A. Primenenie sistemnogo podhoda k formirovaniyu uchetno-analiticheskoy sistemy predpriyatij [Tekst] / S.A. Alimov // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2009. - №8/214 (582). – S. 45-51
2. Popova, L.V. Formirovanie stoimosti gotovoj produkcii v sootvetstvii s MSFO [Tekst] / L.V. Popova // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2010. - №7. – S.20-25
3. Maslova, I.A. Metodologija formirovanija otraslevoj dobavlennoj stoimosti i stoimosti produkcii v spravedljivoj ocenke v innovacionnoj jekonomike [Tekst] / I.A. Maslova // Upravlencheskij uchet - 2012. - №4. - S.92-100

### **Shajbakova Jemma Rifovna**

Ufa state academy of economics and service

Candidate of Economic Sciences,

Assistant Professor of the Department «Business accounting, analysis, audit and statistics»

450083, Ufa, A.Makarova, 26/3, 30

Numb.: 8( 3472) 52-96-03

E-mail: emma \_ shaibakova@mail.ru

## ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ЗАТРАТ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

*История развития бухгалтерского учета составляет несколько тысячелетий, в течение которых формировались формы и методы учета у различных народов различных стран мира. В статье представлен исторический аспект становления и развития учетно-аналитической системы затрат в сельском хозяйстве с авторской позиции.*

**Ключевые слова:** *учетно-аналитическая система, затраты, сельское хозяйство, управленческий учет.*

Современная методология учета в сельском хозяйстве, его научные теории и стандарты являются закономерным продолжением развития бухгалтерского учета в русле теоретической преемственности. Учет в сельском хозяйстве начинает свое развитие с появлением в жизни общества таких видов деятельности как земледелие и скотоводство [1]. Особенности ведения бухгалтерского учета в сельском хозяйстве в странах древнего мира имели ряд особенностей, которые представлены в таблице 1.

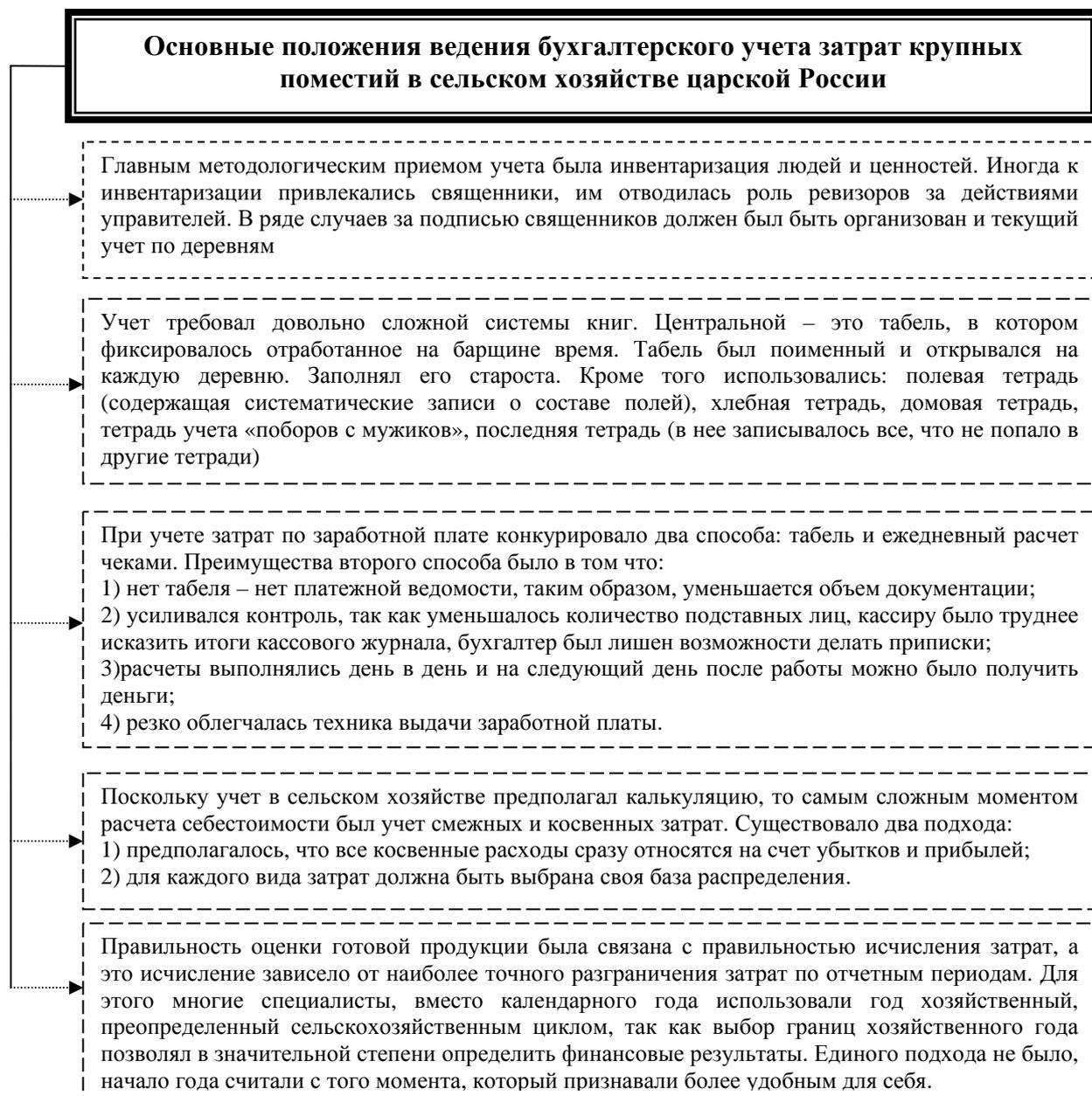
Таблица 1 – Особенности сельскохозяйственного (бухгалтерского) учета в странах древнего мира

Страна	Особенности учета в сельском хозяйстве
Древний Египет	В Древнем Египте существовали достаточно развитые хозяйства. Учетная система Древнего Египта была частью механизма централизованного управления экономикой. Хозяйства производили продукты, а государственные органы собирали их, хранили на складах и перераспределяли. В результате возник локальный учет в отдельных хозяйствах, а наряду с ним появился и общегосударственный учет
Персия	Особенности имел учет заработной платы. Оплата работы осуществлялась частично деньгами, частично натурой. Работник получал «требование-наряд» в конторе и предъявлял его казначею, который вел платежную ведомость и делал отметку о выдаче денег. По этому же требованию-наряду выдавались продукты
Древний Китай	Учетные работники находились в трех отделах, где фиксировался приход, расход и остаток ценностей. Первый и второй отделы показывали движение ценностей, а третий проводил инвентаризации и выводил натуральный остаток, но не знал остатка учетного
Древняя Греция	Закон строго специализировал учет в зависимости от отраслей хозяйства, и по каждому виду деятельности требовалась самостоятельная отчетность специально уполномоченных лиц. В хозяйствах строго регламентировался документооборот, все виды документов и правила их заполнения предусматривались заранее, был введен четкий порядок хранения документов в архиве. Учетные регистры велись по принципам систематической записи. В этих регистрах выделялись счета материальные, личные и финансовые
Древний Рим	Основной отраслью производства Рима, как и в других древнейших цивилизациях, было сельское хозяйство, поэтому римские авторы оставили замечания относительно организации учета в поместьях. В основе древнеримского учета находилась инвентаризация и прямая регистрация имущества, затем появилась косвенная, когда вместо конкретного учетного объекта фиксировали данные из первичных документов

В Европе XV – XVIII в. учет в сельском хозяйстве получил немалое внимание со стороны ученых. Его развитие шло весьма высокими темпами. Так, во Франции Л.Ф. де Казо выделил в сельском хозяйстве четыре синтетических счета учета затрат: поле, урожай, стадо, постройки и инвентарь. На каждом из них учитывались затраты, с последующим отнесением их на счета готовой продукции. Сантдан Леруа, развивая эти идеи, считал необходимым исчисление финансового результата по каждому виду готовой продукции [2].

В Италии одной из особенностей учета затрат в сельском хозяйстве явились то, что предлагалось показывать чистый доход от каждой отдельной культуры, это вело к открытию в Главной книге столько счетов затрат, сколько имелось культур (растениеводство) или видов животных (животноводство) [3].

В России исторически сложилось так, что сельское хозяйство много веков определяло ее жизнь. Однако вопросов, связанных с организацией учета здесь не возникало до того, как получило развитие товарное хозяйство, а развитие оно получило только в XVIII в. Способствовало этому возникновение крупных поместий. Особенности организации бухгалтерского учета затрат в царской России представлены на рисунке 1.



*Рисунок 1 - Основные положения ведения бухгалтерского учета затрат крупных поместий в сельском хозяйстве царской России*

Победа социализма в начале XX века означала возрождение традиционных русских начал в самых различных сферах жизни народа и имела прямое отношение к усилению влияния исконно русских принципов бухгалтерского учета. Значимость этих принципов хорошо сознавал В.И. Ленин, а также творчески развил ряд положений К. Маркса и Ф. Энгельса. Для развития бухгалтерского учета, в том числе и в сельском хозяйстве, решающее значение имели новые положения В.И. Ленина:

- 1) общеметодологические принципы организации учета;
- 2) его методологические основы, правила теоретического истолкования;
- 3) практические вопросы организации всей системы учета.

Указания Ленина о практичности учета имели громадное значение для выработки

основных положений социалистического учета и контроля. Ленин считал, что учет и контроль производства и распределения продуктов являлись важнейшей функцией управления государством, в связи с этим он по-новому определил цель учета как контроль над мерой труда и потребления. Он сформировал ряд требований к социалистическому учету: массовость, гласность, ответственность, простота [4].

Основными центрами сельскохозяйственного производства в СССР были колхозы и совхозы. В учете затрат действовал отраслевой (цеховой) принцип управления. Его сущность заключалась в том, что вместо многоотраслевых отделений (ферм) создавались подразделения – цехи, специализированные на производстве однородной продукции, во главе с главным специалистом: главный агроном руководил цехом растениеводства, главный зоотехник – цехом животноводства и т.д. В этих условиях исключалась обезличка, повышалась ответственность членов бригад, звеньев за урожай и т.д.

Основные положения учета затрат в совхозах и колхозах представлены на рисунке 2.

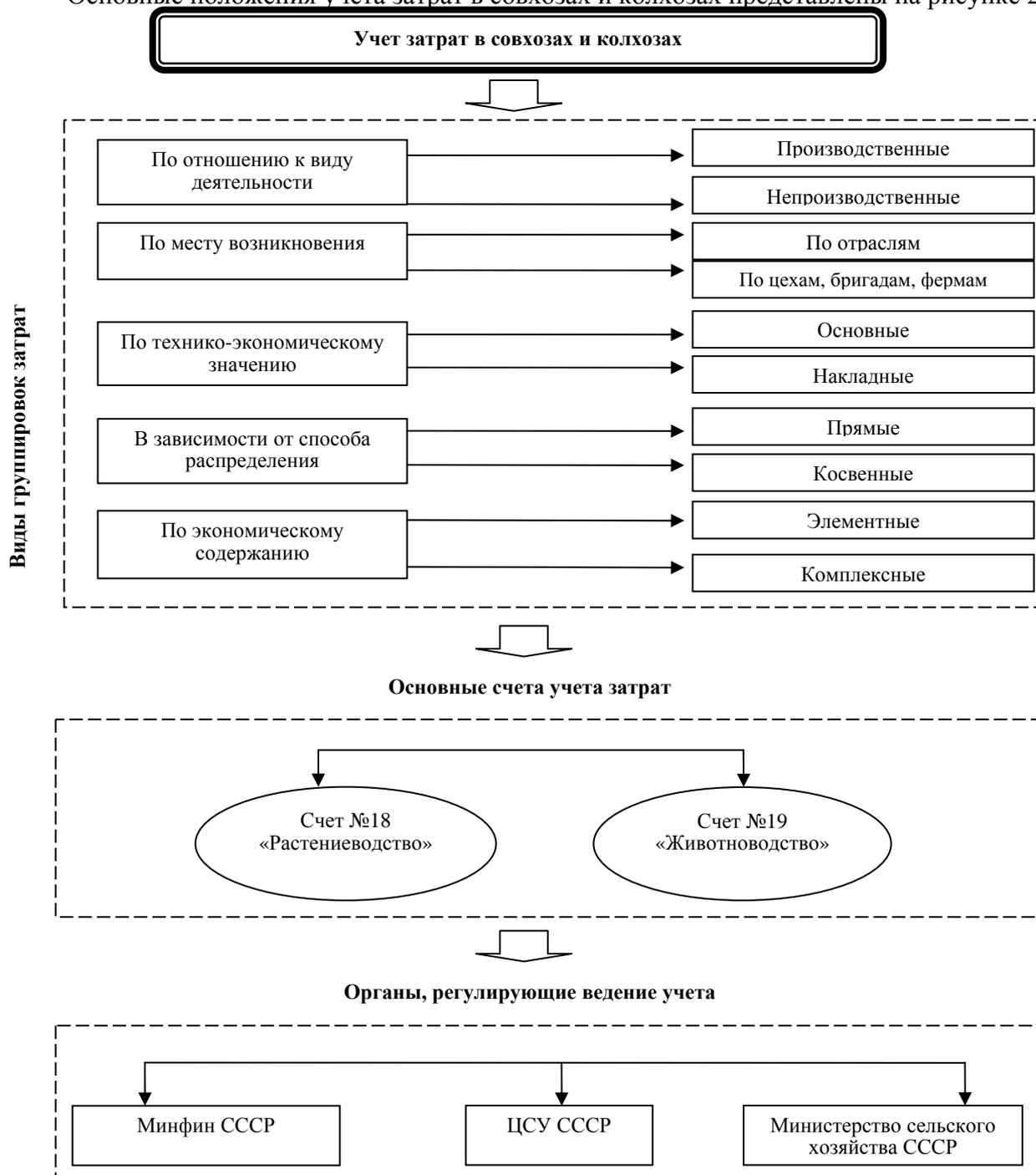


Рисунок 2 – Основные положения учета затрат в совхозах и колхозах

На современном этапе становления учета затрат в сельском хозяйстве основной его целью является своевременное и достоверное отражение суммы фактических затрат, исчисление себестоимости произведенной продукции, контроль за использованием в процессе производства материальных и иных ресурсов.

Развитие учетных принципов и методик неразрывно связано с формированием принципов анализа, который является логическим продолжением процесса учета и также играет немаловажную роль в организации процесса производства и способствует принятию эффективных управленческих решений.

Становление управленческого анализа в сельском хозяйстве берет свое начало в конце XIX начале XX в.

Управленческий анализ – это анализ, ориентированный на внутреннее потребление, базирующийся на оперативной релевантной информации, носящий конфиденциальный характер и имеющий перспективную направленность, проводимый с учетом отраслевой специфики деятельности анализируемой организации, результаты которого используются менеджментом для выработки текущих и перспективных управленческих решений [5].

В зарубежных странах управленческий анализ хозяйственной деятельности предприятий, как промышленных, так и предприятий сельского хозяйства возник из управленческого учета.

Особенности формирования основных положений управленческого анализа в зарубежных странах представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности становления управленческого анализа в странах Европы

Страна	Ученые, изучающие проблему	Особенности учета, анализа	Признаки управленческого анализа
Италия	Ф. Вила, Ф. Марчи, Дж. Чербони	Цель учета в контроле хозяйственной деятельности, цель счетоводства – отмечать предполагаемые доходы и расходы в связи с выполненными доходами и расходами	Использование предполагаемых результатов, перспективная направленность анализа
Франция	Ж.Б. Дюмарше, Ж. Прудон, П. Меньо	Цель учета - определение эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Важна не точность в учете, а скорость получения данных	Внутреннее потребление результатов анализа, оперативность анализа, перспективная направленность, проведение анализа с учетом временного фактора
Германия	Ф. Гюгли, И. Ф. Шер, Г. Никлиш	Анализ трактуется как составная органическая часть бухгалтерии. Сформулировано общее правило расчета оборачиваемости, разработана методика деления издержек на постоянные и переменные, что позволило установить момент (дату), с которого предприятие окупает свои расходы и начинает работать с прибылью.	Использование в процессе анализа приемов моделирования безубыточной деятельности
Америка	Г. Эмерсон, Ч. Гаррисон, Ч. Кларк, В. Патон,	Одно из требований, предъявляемых к ситуационной бухгалтерии – прогнозирование по данным о внешних изменениях, предстоящих возможных событий.	Моделирование и прогнозирование хозяйственных ситуаций с целью принятия управленческих решений

Развитие управленческого анализа в России начинается с первой половины XX века. В это время в стране получила широкое распространение новая дисциплина –

балансоведение [6]. Его развитие связано с необходимостью оценки при несостоятельности (банкротстве) предприятий. В дальнейшем развитии управленческого анализа в сельском хозяйстве выделены следующие этапы:

- 1) дореволюционный период (до 1917 г.);
- 2) период становления и развития плановой экономики (1918-1989 гг.);
- 3) период перехода к рыночным отношениям (1990 -2000 гг.);
- 4) развитие рыночной экономики (2000-2007 гг.);
- 5) период высоких технологий и инноваций (2007 г. - по настоящее время).

Более подробно этапы становления и развития управленческого анализа в сельском хозяйстве представлены в таблице 3.

**Таблица 3 – Этапы становления управленческого анализа в сельском хозяйстве**

Этап развития управленческого анализа в сельском хозяйстве	Представители	Задачи управленческого анализа
1 этап – дореволюционный период (до 1917 г.)	Н.С. Аринушкин, Э.Э. Фельдгаузен и др.	- обеспечение собственников информации о состоянии производства, о действительных размерах прибылей; - оценка показателей, характеризующих финансовые результаты хозяйственной деятельности; - формирование информации для собственников предприятия
2 этап – период становления и развития плановой экономики (1918 – 1989 гг.)	Ю.А. Бабаев, М.И. Баканов, С.Б. Барнгольд, М.Ф. Дьячков, С.И. Кобызев, Д.П. Андрианов, А.Д. Шеремет и др.	- углубленный анализ основных элементов производственного процесса; - анализ рентабельности не только в целом предприятию, но и в разрезе отдельных товаров; - подготовка информации, направленной на внедрение и развитие хозрасчетных отношений
3 этап – период перехода к рыночным отношениям (1990 – 2000 гг.)	С.Б. Барнгольд, А.Д. Шеремет, М.В. Мельник, М.И. Баканов, Л.Е. Басовский, Н.П. Любушин, М.А. Вахрушина, В.В. Ковалев, Волкова, О.В. Соловьева и др.	- ориентация производственной, посреднической и других видов деятельности на требования как внутреннего, так и внешнего рынка; - проведение ситуационного анализа; - усиление требований к конфиденциальности информации, использование ее больше на микроуровне; - перспективная направленность, внутреннее потребление, использование различных источников информации для удовлетворения потребностей менеджмента
4 этап – развитие рыночной экономики (2000 – 2007 гг.)	М.А. Вахрушина, В.В. Ковалев, Л.В. Попова, И.А. Маслова, О.В. Волкова и др.	- анализ конкурентоспособности предприятия; - анализ слабых и сильных сторон; - анализ инвестиционной и инновационной деятельности; - анализ финансовой устойчивости и ликвидности; - предоставление руководству организации необходимой аналитической информации для принятия верных и своевременных управленческих решений
5 этап - Период высоких технологий и инноваций (2007 г. – по настоящее время)	Л.Б. Самарина, Т.А. Ерина, А.Д. Шеремет, Б.Г. Маслов, М.М. Коростелкин и др.	- инновационный управленческий анализ; - анализ оснащенности производства высокотехнологичными средствами производства; - анализ инвестиций (их структура, направленность); - оценка разработок, исследовательских работ предприятия

Таким образом, развитие и становление бухгалтерского учета и управленческого анализа в сельском хозяйстве имеет обширную историю. Однако, формирование основ современного бухгалтерского учета затрат в сельском хозяйстве началось с возникновением первых признаков товарных отношений (зарождение земледелия и скотоводства), в то время как управленческий анализ на сельскохозяйственных предприятиях начал развиваться в начале XX века и на сегодняшний момент времени его становление не завершено.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Маслова, И.А. История бухгалтерского учета [Текст] / И.А. Маслова, Б.Г. Маслов и др. Учебное пособие. - М.: Издательский дом «Финансы и Кредит», 2006. - 144 с.
2. Соколов, Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: учебн. пособие для вузов [Текст] / Я.В. Соколов – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 638 с.
3. Родина, Л.Н. Этапы развития бухгалтерского учета: учебное пособие [Текст] / Л.Н. Родина, Л.В. Пархоменко. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 100 с.
4. Попова, Л.В. Процесс бюджетирования и планирования затрат на производство продукции молочной промышленности [Текст] / Л.В. Попова // Управленческий учет. – 2009. - №11.
5. Самарина, Л.Б. Проблемы выделения управленческого анализа как самостоятельной дисциплины // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Сборник научных статей. Выпуск 13 [Текст] / Отв. ред. В.М. Утенков. – М.: Редакционно-издательский центр «Альфа» МГОПУ им. М.А. Шолохова, 2006.
6. Коростелкин, М.М. Управленческая учетная система бизнес-процессов экономического субъекта [Текст] / М.М. Коростелкин // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. - №11.

**Козлюк Наталья Васильевна**

ФГБОУ ВПО «Госунiversитет-УНПК»

Докторант кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение»

302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 40

Тел.: (4862) 41-98-60

E-mail: orelbuin@yahoo.com

---

N.V. KOZLJUK

**HISTORICAL ASPECT OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF  
REGISTRATION AND ANALYTICAL SYSTEM OF EXPENSES IN  
AGRICULTURE**

*The history of development of accounting makes some millennia during which forms and account methods at the various people of the various countries of the world were formed. In article the historical aspect of formation and development of registration and analytical system of expenses in agriculture from an author's position is presented*

**Keywords:** registration and analytical system, expenses, agriculture, management accounting

**BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Maslova, I.A. Istorija buhgalterskogo ucheta [Tekst] / I.A. Maslova, B.G. Maslov i dr. Uchebnoe posobie. - M.: Izdatel'skij dom «Finansy i Kredit», 2006. - 144 s.
2. Sokolov, Ja.V. Buhgalterskij uchet: ot istokov do nashih dnejj: uchebn. posobie dlja vuzov [Tekst] / Ja.V. Sokolov – M.: Audit, JuNITI, 1996. – 638 s.
3. Rodina, L.N. Jetapy razvitija buhgalterskogo ucheta: uchebnoe posobie [Tekst] / L.N. Rodina, L.V. Parhomenko. – Tambov: Izd-vo Tamb. gos. tehn. un-ta, 2007. – 100 s.
4. Popova, L.V. Process bjudzhetirovanija i planirovanija zatrat na proizvodstvo produkcii molochnoj promyshlennosti [Tekst] / L.V. Popova // Upravlencheskij uchet. – 2009. - №11.
5. Samarina, L.B. Problemy vydelenija upravlencheskogo analiza kak samostojatel'noj discipliny // Aktual'nye problemy gumanitarnyh nauk: Sbornik nauchnyh statejj. Vypusk 13 [Tekst] / Otv. red. V.M. Utenkov. – M.: Redakcionno-izdatel'skij centr «Al'fa» MGOPI im. M.A. Sholohova, 2006.
6. Korostelkin, M.M. Upravlencheskaja uchetnaja sistema biznes-processov jekonomicheskogo subekta [Tekst] / M.M. Korostelkin // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. – 2010. - №11.

**Kozljuk Natal'ya Vasil'evna**

State University-ESPC

Doctoral student Department of the «Accounting and taxation»

302020, Orel, Naugorskoe highway, 40

Numb.: (4862) 41-98-60

E-mail: orelbuin@yahoo.com

О.Г. ВАНДИНА

## КАЧЕСТВЕННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Организация системы внутреннего контроля в общем случае находится под воздействием ряда факторов: отношение руководства к системе внутреннего контроля; размеры, оргструктура, масштабы и виды деятельности организации; цели и задачи системы внутреннего контроля; степень механизации и компьютеризации деятельности организации; ресурсное обеспечение; уровень компетентности кадрового состава. В статье с авторской позиции раскрыта модель системы внутреннего контроля на предприятии.*

**Ключевые слова:** внутренний контроль, предприятие, модель, система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля организации, как неотъемлемая часть системы управления, представляет собой совокупность взаимосвязанных действующих элементов (цель, предмет, объект, субъект, механизм), позволяющая объективно оценить эффективность и результативность финансовых операций организации, достоверность финансовой информации, соответствие этих операций и информации законодательству Российской Федерации и внутренним документам организации.

Эффективный контроль может быть реализован только в системе внутреннего контроля посредством взаимодействия всех ее элементов. Предметом оценки качества системы внутреннего контроля является соответствие функциональности системы внутреннего контроля законодательству Российской Федерации и внутренним документам. Так, для эффективного функционирования системы внутреннего контроля необходима оценка качества внутреннего контроля, а также непрерывный контроль за:

- соблюдением сотрудниками организации законодательства, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности;
- предупреждением конфликтов интересов;
- обеспечением надлежащего уровня надежности, соответствующей характеру и масштабам проводимых организацией операций и минимизации рисков коммерческой деятельности [1].

Объект оценки качества системы внутреннего контроля является «стержневым», базовым элементом, ради которого формируется данная система и посредством появления которого возможен вообще внутренний контроль на любом предприятии. Под объектами системы внутреннего контроля понимается вся совокупность элементов системы предприятия, попадающих в зону действия контроля.

К объектам оценки качества системы внутреннего контроля относятся:

- организация деятельности предприятия;
- функционирование системы управления рисками и оценка рисков;
- распределение полномочий при совершении разного рода операций и других сделок;
- управление информационными потоками (получение и передача информации) и обеспечение информационной безопасности;
- функционирование системы внутреннего контроля [2].

Организация системы внутреннего контроля предполагает охват контрольными процедурами всех без исключения сфер деятельности организации (тотальный контроль). Однако с точки зрения потенциального риска различные операции и сделки, проводимые фирмой, далеко не равнозначны. Риск возможных потерь колеблется от минимального, возникающего при проведении простейших операций, до риска утраты значительной части активов - при выборе ошибочной стратегии или при ошибках проведения инвестирования. Соответственно отличается и подход к внутреннему контролю: от создания простейших

контрольных процедур в рамках бухгалтерского учета до применения сложных технологий оценки и управления риском с участием многих подразделений предприятия.

Субъекты системы - участники системы внутреннего контроля, кто главным образом проводит контроль, и кто выполняет контрольную функцию («организующий» элемент). К субъектам системы внутреннего контроля предприятия можно отнести:

- органы управления организацией;
- ревизионную комиссию (ревизор);
- главного бухгалтера и его заместителей;
- руководителя и главного бухгалтера филиала организации;
- подразделения и служащих, осуществляющих внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми внутренними документами организации [3].

Раскрывая качественную модель необходимо помнить, что под контролем понимается набор действий, связанных с подготовкой, проверкой и визированием финансовых документов, которые направлены на выявление несоответствий стандартам в этих документах. Иными словами, каждый процесс подготовки значимых финансовых документов должен содержать эффективные действия по контролю за их составлением. Наличие таких действий в организации позволяет выявлять существенные ошибки до подписания документов ответственными лицами. Следующим важным элементом является тест. Тест - это набор мероприятий, выполняемых для оценки эффективности внутреннего контроля. По результатам тестов становится понятно, приводят ли действия по контролю к выявлению существенных ошибок и являются ли они эффективными. Таким образом, мы получаем двухуровневую систему контроля - в оперативном порядке осуществляется контроль за процессами формирования финансовой отчетности, а на периодической основе проводится тестирование используемых средств контроля.

Важным элементом является и существенный счет. Под существенными понимаются те счета, объем операций, по которым превышает заранее оговоренные границы, что, следовательно, делает их предметом рассмотрения в рамках системы внутреннего контроля. Помимо этого существенными могут быть признаны счета, обладающие качественными признаками, искажение информации по которым может ввести в заблуждение потенциальных инвесторов [4].

Количество существенных счетов определяет необходимый объем контроля. С организационной точки зрения в систему внутреннего контроля вовлечены сотрудники компании, представляющие различные подразделения и уровни управления. Главными ответственными лицами являются руководитель предприятия и финансовый управляющий, которые заинтересованы в том, чтобы система была внедрена и эффективно функционировала. Значимым организационным элементом является подразделение, ответственное за формирование методики и концепции системы внутреннего контроля, разработку и реализацию процедур, выбор и внедрение инструментов, обеспечение функционирования всей системы. Выделяются также владельцы документов, контролеры и тестировщики.

Вся ролевая концепция и распределение ответственности должны быть выполнены таким образом, чтобы гарантировать независимость друг от друга таких элементов, как подготовка и контроль документа, тестирование контроля. В структуре управления могут присутствовать и ответственные за отдельные области, выделяемые по функциональному, региональному и другим признакам. Организационное устройство системы дополняют внешние консультанты и, безусловно, независимые аудиторы, обязанные подтвердить заявленную руководством компании оценку созданной системы внутреннего контроля.

Немаловажным элементом системы внутреннего контроля являются инструментальные средства поддержки процедур контроля и тестирования. Их применение обоснованно в случае, если необходимо обеспечить единое информационное пространство по формированию структуры всей системы, а также по оперативному управлению контролем и тестами с последующим составлением отчетности для целей внутреннего и внешнего

аудита. При внедрении данной системы нельзя руководствоваться только формальными признаками соответствия закону. Важно проникнуться идеей необходимости системы управления соответствиями, что позволит получить эффективную систему внутреннего контроля и тестов. Вся система считается эффективной, если объем снижаемых финансовых рисков превышает затраты на выполнение контроля и их тестирование, а также на поддержание всей системы в работоспособном состоянии [5].

Согласно проведенному исследованию российских специалистов увеличение потребности компаний в системе внутреннего контроля за 2010 привело к тщательному изучению вопросов ее организации. На вопрос, как организовать службу внутреннего контроля компании, были даны следующие ответы:

- создать собственную службу;
- привлечь специалистов из головной организации, если система внутреннего контроля там уже существует;
- пригласить внешних специалистов для организации системы внутреннего контроля.

Для предприятий, которые нуждаются в качественном внутреннем контроле, но не имеющие организованную систему внутреннего контроля, необходимо тщательно разрабатывать проект внедрения данной системы. Проект должен осуществляться поэтапно.

На первом этапе необходимо четко определить границы выстраиваемой системы внутреннего контроля в соответствии с их предполагаемым объемом и степенью надежности. Под объемом понимается количество существующих в компании направлений деятельности и, следовательно, подразделений и финансовых документов, которые подпадут под действие системы. Степень надежности определяется через индикаторы существенности, задающие уровень финансовых рисков, которые должны стать предметом контроля [6].

Исходя из этих двух измерений устанавливаются предполагаемый объем работ, состав проектной группы, график выполнения проекта. Состав проектной группы и процедуры работы должны быть подобраны таким образом, чтобы обеспечить выполнение следующих важных условий: единство методов построения и оценки системы внутреннего контроля по всем подразделениям и филиалам компании; формирование единой концепции и разработка целостной ролевой модели управления соответствиями; достижение заданного уровня проработки системы внутреннего контроля в каждом подразделении и филиале с учетом ее общей экономической эффективности; создание условий для информирования и коммуникации всех заинтересованных лиц; эффективное обучение и передача знаний всем сотрудникам, которые будут вовлечены в функционирование системы внутреннего контроля; реализация процедур управления проектом и эскалации решений (под эскалацией понимается изменение уровня и правил принятия решений в случае, если решение не может быть принято по заранее установленной процедуре заранее определенным составом ответственных лиц).

Следующей задачей является определение существенных счетов. Все счета компании, связанные с движением денежных средств, а также материальных и нематериальных активов, оцениваются на предмет значимости их объемов с точки зрения индекса существенности (как процент от оборота компании или другого финансового показателя). Индекс существенности может быть рассчитан на основе не только количественных, но и качественных показателей. Список отобранных таким образом счетов будет определять объем дальнейших работ по развертыванию системы внутреннего контроля. Следует понимать, что при большом числе существенных счетов система контроля будет достаточно громоздкой и дорогостоящей, тогда как при недостаточном количестве организация получит отрицательный результат при аудите.

Далее необходимо определить, какие процессы компании связаны с формированием отобранных существенных счетов. Для решения этой задачи целесообразно предварительно составить архитектуру процессов организации, содержащую полный набор как основных, так и вспомогательных и управляющих бизнес-процессов. За основу можно взять эталонную 13-процессную модель или соответствующую отраслевую модель деятельности. Отобранные

процессы подвергаются более детальному рассмотрению, позволяющему выявить правила работы с существенными счетами и сформировать представление о методах контроля за формированием финансовых документов.

Анализ деятельности компании с точки зрения процессов играет существенную роль при построении системы внутреннего контроля. Такой подход обеспечивает контроль объема работ по документированию деятельности, при этом проводится описание только тех процессов компании, ее подразделений и филиалов, которые являются существенными с точки зрения выполняемого проекта. Проведя детальное моделирование процессов, компания получает возможность определить, какие операции связаны с обработкой существенных счетов, как эти операции встроены в процесс и какие меры контроля применяются, или могут быть применены для снижения финансовых рисков. Это также делает возможным провести точечную идентификацию всех рисков, связанных с формированием финансовых документов. Помимо бизнес-процессов необходимо уделять внимание информационным системам, которые поддерживают выбранные процессы, поскольку в рамках их работы могут возникнуть ошибки, влияющие на достоверность финансовой отчетности.

Выявленные риски должны быть подвержены определенной оценке. Это необходимо для выявления наиболее существенных рисков, для которых и будет разработана система внутреннего контроля. Такой подход позволяет гарантировать внедрение эффективной системы управления. Каждый риск оценивается по двум параметрам - периодичность возникновения и объемы потерь на каждый случай. Оценка может быть как количественной, так и качественной. В случае качественной оценки доли каждого параметра используется шкала из 3-4 значений, что определяет от 9 до 16 зон градаций существенности риска. По результатам проведенной оценки осуществляется ранжирование всех выявленных рисков - либо по оцененному объему убытков (при количественной оценке), либо по отнесению к зонам существенности (в случае качественной оценки). Важна также классификация рисков с точки зрения преднамеренности приводящих к ним действий, что дает дополнительную информацию для определения существенности риска [7].

Следующий этап работ подразумевает определение контрольных действий в бизнес-процессах, направленных на минимизацию рисков, которые связаны с существенными счетами (через контроль правильности формирования соответствующих финансовых документов). При этом основное внимание уделяется документированию контрольных действий, хотя можно сразу дополнять или видоизменять их, если эксперты видят в этом целесообразность и обоснованность. Результатом работ должно стать полное документирование контрольных действий, включая название контроля, его детальное описание (цели, последовательность действий, периодичность, исходные документы, ответственное лицо), а также ссылка на реестр или документ (если таковые имеются), в котором фиксируется факт и результат проведения обозначенных контрольных действий. После документирования всех контрольных действий необходимо провести их первичную оценку на предмет эффективности. Данная работа выполняется экспертами на основе всей созданной в ходе проекта документации и при необходимости с использованием рабочих документов, в отношении которых осуществляется контроль. По результатам оценки формируется отчет о качестве каждого контрольного действия.

Для разработки качественной модели системы внутреннего контроля организации необходимо создать поэтапный проект разработки и внедрения системы внутреннего контроля. Созданная система должна действовать на постоянной основе, обеспечивая постоянную оценку и актуализацию, а также документирование контрольных действий для целей как внешнего, так и внутреннего аудита.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Попова, Л.В. Принципы коммуникационного взаимодействия элементов учетно-налоговых систем [Текст] / Л.В. Попова // Управленческий учет. – 2010. - №11.

2. Голенкевич, Н.А. Роль внутреннего аудита в построении системы управления рисками [Текст] / Н.А. Голенкевич // Аналитические материалы со III-й Конференции стран СНГ «Аудит и контроллинг в банках». - 2005.
3. Маслова, И.А. Модель получения аудиторских доказательств о достоверности операций по формированию себестоимости [Текст] / И.А. Маслова // Управленческий учет. – 2009. - №6.
4. Ендовицкий, Д.А. Обоснование места внутреннего аудита в системе внутрихозяйственного контроля [Текст] / Д.А. Ендовицкий, А.А. Архипов // Аудитор, 2003. - № 12.
5. Муллахметов, Х.Ш. Некоторые подходы к организации управленческого контроля [Текст] / Х.Ш. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №6.
6. Филиппев, Д.Ю. Анализ областей сходств и различий отдельных органов корпоративного контроля [Текст] / Д.Ю. Филиппев // Проблемы развития организаций: теория и практика: материалы 5-й Междунар. научн.-практ. конф. (Самара 24-25 нояб. 2005г.)
7. Дрожжина, И.А. Анализ выявления и управления налоговыми рисками [Текст] / И.А. Дрожжина // Финансы и кредит. – 2010. - №10.

**Вандина Ольга Георгиевна**

Армавирская государственная педагогическая академия  
Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление»  
352901, г. Армавир, Р. Люксембург ул., 159  
Тел. 8 (4862) 41-70-68  
E-mail: vandina08@mail.ru

---

O.G. VANDINA

## QUALITATIVE MODEL OF SYSTEM OF INTERNAL CONTROL AT THE ENTERPRISE

*The organization of system of internal control generally is under the influence of a number of factors: relation of the management to system of internal control; sizes, opцcmпыкmya, scales and organization kinds of activity; purposes and tasks of system of internal control; extent of mechanization and computerization of activity of the organization; resource providing; level of competence of personnel structure. In article from an author's position the model of system of internal control at the enterprise is opened.*

**Keywords:** *internal control, enterprise, model, system of internal control*

### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)

1. Popova, L.V. Principy kommunikacionnogo vzaimodejstvija jelementov uchetno-nalогоvyh sistem [Tekst] / L.V. Popova // Upravlencheskij uchet. – 2010. - №11.
2. Golenkevich, N.A. Rol' vnutrennego audita v postroenii sistemy upravlenija riskami [Tekst] / N.A. Golenkevich // Analiticheskie materialy so III-j Konferencii stran SNG «Audit i kontrolling v bankah». - 2005.
3. Maslova, I.A. Model' poluchenija auditorских dokazatel'stv o dostovernosti operacij po formirovaniju sebestoimosti [Tekst] / I.A. Maslova // Upravlencheskij uchet. – 2009. - №6.
4. Endovickij, D.A. Obosnovanie mesta vnutrennego audita v sisteme vnutrihozjajstvennogo kontrolja [Tekst] / D.A. Endovickij, A.A. Arhipov // Auditor, 2003. - № 12.
5. Mullahmetov, H.Sh. Nekotorye podhody k organizacii upravlencheskogo kontrolja [Tekst] / H.Sh. Mullahmetov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. - 2005. - №6.
6. Filip'ev, D.Ju. Analiz oblastej shodstv i razlichij otdel'nyh organov korporativnogo kontrolja [Tekst] / D.Ju. Filip'ev // Problemy razvitija organizacij: teorija i praktika: materialy 5-j Mezhdunar. nauchn.-prakt. konf. (Samara 24-25 nojab. 2005g.)
7. Drozhzhina, I.A. Analiz vyjavlenija i upravlenija nalogovymi riskami [Tekst] / I.A. Drozhzhina // Finansy i kredit. – 2010. - №10.

**Vandina Ol'ga Georgievna**

Armavir State Pedagogical Academy  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of the «Economics and Management»  
352 901, Armavir, str. R. Luxemburg, 159  
Numb.: 8 (4862) 41-70-68  
E-mail: vandina08@mail.ru

С.Б. БАРЫШЕВ

## КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИБЫЛИ

*Прибыль как экономическая категория, характеризующая конечные финансовые результаты в процессе хозяйственной деятельности, является одним из важнейших показателей деятельности коммерческой организации. В статье автором представлена концепция управленческого учета прибыл, раскрыты ее основные составляющие.*

**Ключевые слова:** концепция, учет, сбалансированные показатели, прибыль, цель, задачи, функции, принципы.

Бухгалтерский управленческий учет прибыли - это составная часть системы управленческого учета, включающая следующие разделы: учет доходов по их видам, учет доходов по центрам ответственности, учет доходов по их носителям (видам продукции), а также планирование, контроль и регулирование прибыли на всех этапах ее формирования (рис. 1) [3].

### **Цель управленческого учета прибыли**

Предоставление руководителям и специалистам организации и структурных подразделений плановой, фактической и прогнозной информации о прибыли организации для обеспечения возможности принятия обоснованных управленческих решений.

### **Задачи**

- осуществление оперативного учета и контроля за фактическими доходами и сопоставление их с плановыми размерами в целях выявления отклонений и формирования экономической стратегии на будущее;
- расчет финансовых результатов на основании исчисленной себестоимости выпускаемой продукции;
- определение финансовых результатов деятельности отдельных структурных подразделений по центрам ответственности, новым технологическим решениям, реализованным изделиям, выполненным работам и услугам и др. позициям;
- контроль и анализ формирования прибыли организации, ее структурных подразделений и других центров ответственности;
- планирование прибыли организации в целом, ее структурных подразделений и других центров ответственности;
- прогнозирование прибыли предприятия и оценка прогноза;
- составление внутренней отчетности об объемах доходов и финансовом результате организации и ее предоставление управленческому персоналу для принятия решений на перспективу;
- проведение анализа соотношения между затратами, объемами продаж и прибылью предприятия

*Рисунок 1 – Цели и задачи управленческого учета прибыли*

Основные функции системы управленческого учета прибыли приведены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные функции системы управленческого учета прибыли

Принципы управленческого учета базируются на общепринятых принципах бухгалтерского финансового учета, а также включают свои специфические принципы [1].

Основные принципы управленческого учета прибыли представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные принципы управленческого учета прибыли

Концепция управленческого учета прибыли представляет собой взаимосвязь объектов, предметов, принципов, методов и функций управленческого учета, направленных на формирование информации о финансовом результате организации, а также его оценку,

контроль и анализ (рис. 4).

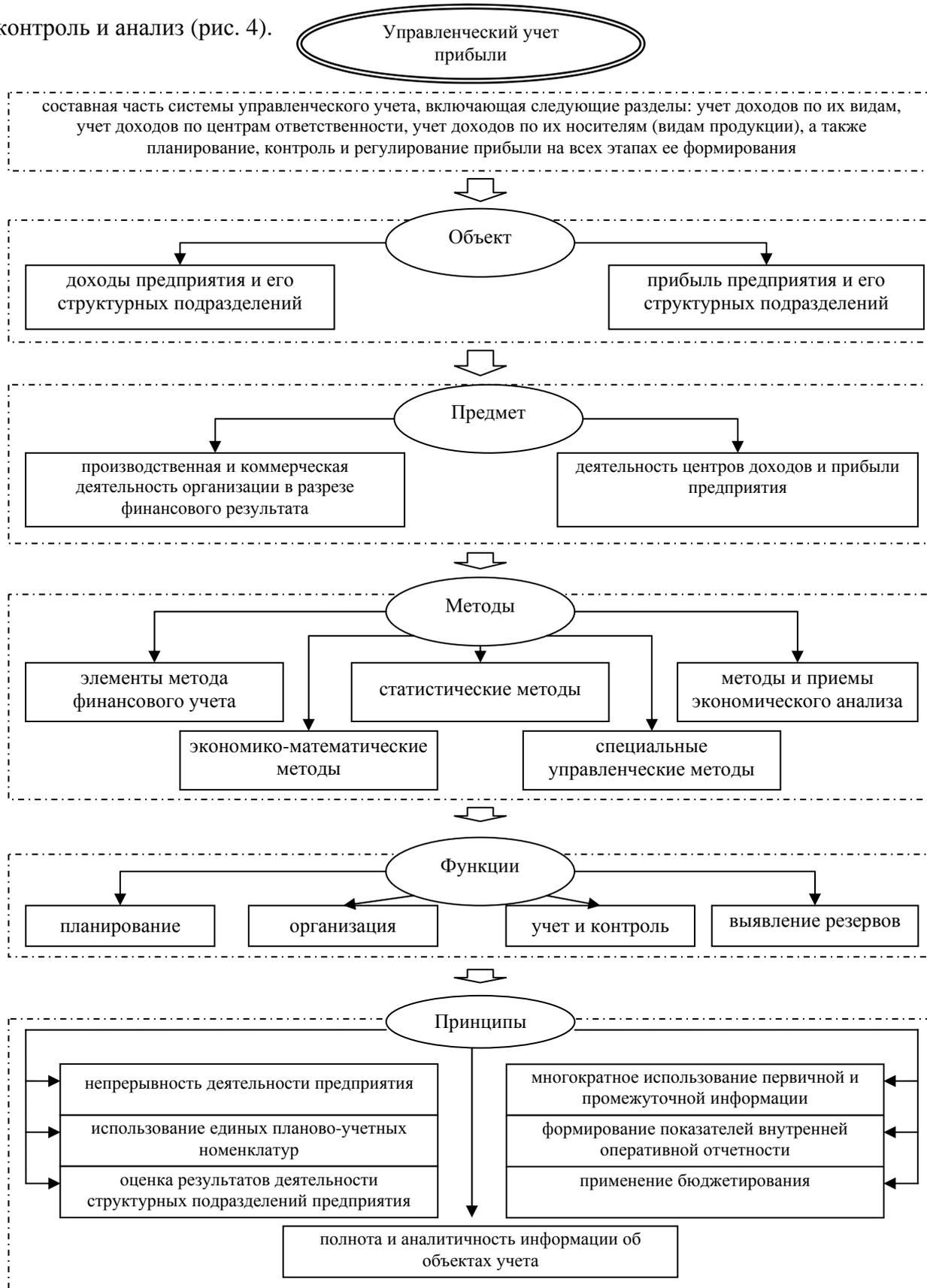


Рисунок 4 – Концепция управленческого учета прибыли

Таким образом, управленческий учет прибыли это интегрированная система внутрихозяйственного учета, предоставляющую информацию о результатах деятельности, как всего предприятия, так и его отдельных структурных подразделений, предназначенную

для принятия тактических и стратегических управленческих решений, которая в совокупности с ее целями, функциями, методами, принципами, объектами и предметами образует концепцию управленческого учета прибыли. Концепцию управленческого учета прибыли можно определить, как единую систему, которая через свои функции выступает в качестве основного информационного фундамента управления внутренней деятельностью предприятия, его стратегией и тактикой [2]. При этом основным назначением этой системы – подготовка информации, предназначенной управленческим работникам. Информация, созданная в процессе осуществления управленческого учета на предприятии используется для проведения управленческого анализа, необходимого для принятия оперативных и прогнозных управленческих решений.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Коростелкин М.М. Практические аспекты организации налогового и управленческого учета налоговых расходов на предприятиях машиностроения [Текст] / М.М. Коростелкин // Экономические и гуманитарные науки. - 2011. – С. 47-54
2. Маслова, И.А. Аналитические процедуры управленческого и налогового информационно-учетного обеспечения оценки добавленной стоимости продукции сельского хозяйства [Текст] / И.А. Маслова // Управленческий учет. - 2010. - №10. – С. 56-64
3. Попова, Л.В. Концепция затратнообразующих факторов в рамках стратегического управленческого учета [Текст] / Л.В. Попова, Е.Н. Токмакова // Управленческий учет. - 2005. - №5. – С. 32 – 40

**Барышев Сергей Борисович**

Российский государственный торгово-экономический университет  
Кандидат экономических наук, доцент  
125993, г. Москва, ул. Смольная, д. 36  
Тел.: (495) 458-94-79  
E-mail: sergey\_baryshev@mail.ru

---

S.B. BARYSHEV

## **THE CONCEPT OF MANAGEMENT ACCOUNTING PROFIT BALANCED SCORECARD**

*Earnings as an economic category, which characterizes the final financial results in economic activity, is one of the most important indicators of a commercial organization. In this paper the author introduces the concept of management accounting profits. Discloses its key components.*

**Keywords:** *concept, accounting, balanced performance, profit, purpose, objectives, functions and principles.*

### **BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Korostelkin M.M. Prakticheskie aspekty organizacii nalogovogo i upravlencheskogo ucheta nalogovyh rashodov na predpriyatijah mashinostroenija [Tekst] / M.M. Korostelkin // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2011. – S. 47-54
2. Maslova, I.A. Analiticheskie procedury upravlencheskogo i nalogovogo informacionno-uchetnogo obespechenija ocenki dobavlennoj stoimosti produkcii sel'skogo hozjajstva [Tekst] / I.A. Maslova // Upravlencheskij uchet. - 2010. - №10. – S. 56-64
3. Popova, L.V. Koncepcija zatratobrazujuwih faktorov v ramkah strategicheskogo upravlencheskogo ucheta [Tekst] / L.V. Popova, E.N. Tokmakova // Upravlencheskij uchet. - 2005. - №5. – S. 32 – 40

**Baryshev Sergej Borisovich**

Russian State Trade-Economic University  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
125993, Moscow, str. Smolnaya, 36  
Numb.: (495) 458-94-79  
E-mail: sergey\_baryshev@mail.ru

# **НАУЧНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВ, НАЛОГОВ И КРЕДИТА**

УДК 334.7

И.А. МАСЛОВА, Т.О. ПАВЛОВА

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АНАЛИЗА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ<sup>1</sup>**

*В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы разработки системы показателей государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий. Авторским коллективом представлена система наиболее значимых абсолютных показателей анализа бюджетных ассигнований и объемов их обеспечения. Кроме того, с позиции системного подхода представлены относительные показатели анализа мер поддержки сельского хозяйства со стороны государства.*

**Ключевые слова:** государственная финансовая поддержка, сельское хозяйство, показатели анализа господдержки, отрасль.

Российским сельскохозяйственным предприятиям, особенно это касается представителей отрасли, выходящих на новые межрегиональные рынки и, благодаря процессу либерализации, на зрелые западные рынки, приходится конкурировать с развитыми высокоэффективными компаниями, что значительно повышает требования к системе управления этими предприятиями. В этих условиях актуализируется потребность преобразования финансовых ассигнований в гибкую адаптивную систему с высокой степенью устойчивости к возмущающим воздействиям окружающей экономической среды. Это достижимо при условии применения стратегических управленческих механизмов, обеспечивающих адекватное расходование бюджетных средств, обеспечивающих достижение поставленных стратегических целей путем целенаправленного воздействия на определенные параметры развития аграрной отрасли экономики [1]. В связи с чем, особую важность приобретает контроль со стороны органов управления за рациональностью использования бюджетных средств.

Для эффективной реализации контрольных функций необходима система аналитических показателей государственной поддержки предприятий сельскохозяйственной отрасли адекватная потребностям современной экономики.

Наиболее оптимальным является расчет показателей государственной поддержки с позиции целевой ориентации, так как в качестве ее базовых целей декларируется поддержание отраслей за счет покрытия части расходов на производство продукции и последующее сокращение потребительских цен на продовольствие, а также снижение социальной напряженности.

Показатели государственной поддержки сельскохозяйственной отрасли экономики могут быть представлены с позиции системного подхода (рис. 1).

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения государственного контракта №П430 от 12 мая 2010г. «Учетно-аналитическое обеспечение социальной и отраслевой бюджетной поддержки на основе стоимостных потоков»

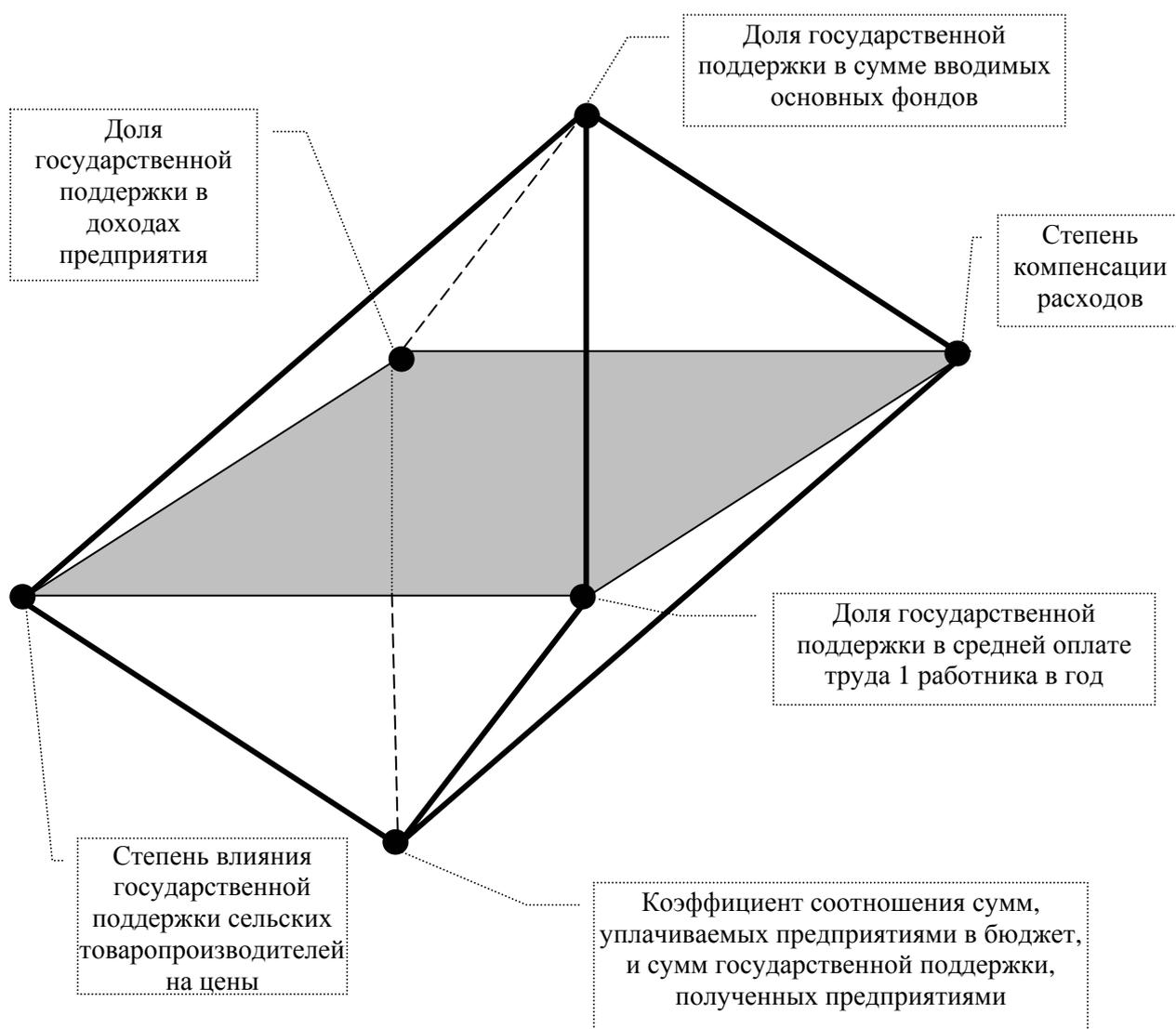


Рисунок 1 – Система показателей анализа государственной поддержки

Говоря о степени компенсации расходов, необходимо также отметить, что данный отражает степень влияние государства на сокращение расходов той или иной отрасли и позволяет определить эффективность влияние государства на производство продуктов как одного из важнейших факторов снижения себестоимости.

Экономический смысл показателя проиллюстрирован на рисунке (рис. 2).

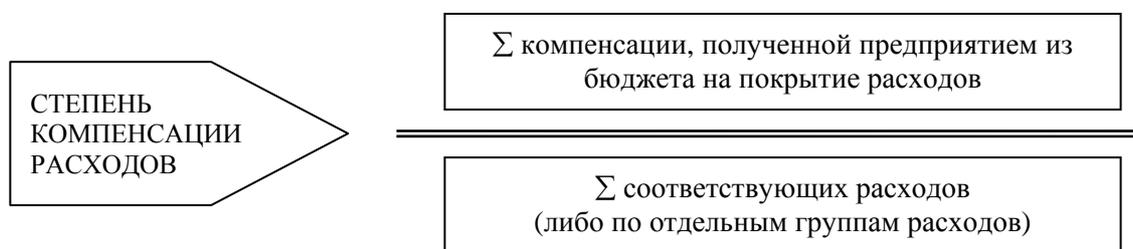


Рисунок 2 – Экономический смысл показателя «степень компенсации расходов»

Указанный показатель отражает степень влияние государства на сокращение расходов отрасли и позволяет определить эффективность влияние государства на производство продуктов как одного из важнейших факторов снижения себестоимости.

Доля государственной поддержки в доходах предприятия позволяет дать

объективную картину доходов организации в общем и отдельно по разнородным группам доходов и отражает место государственной поддержки и степень ее влияния на уровень доходности организации.

Экономический смысл показателя проиллюстрирован на рисунке (рис. 3).

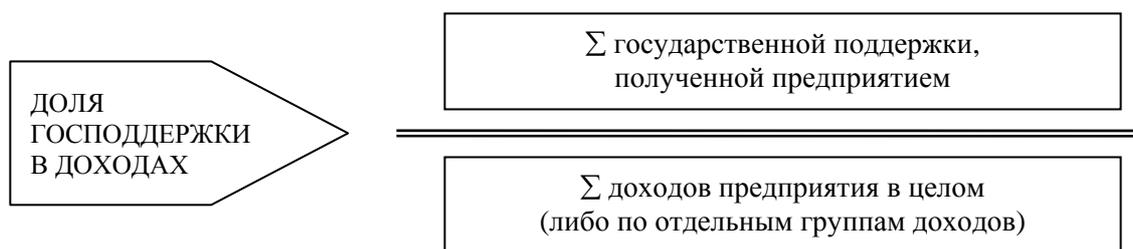


Рисунок 3 – Экономический смысл показателя «доля государственной поддержки в доходах предприятия»

Средства государственной поддержки, полученные предприятием, относятся к доходам предприятия, тем самым существенно меняют картину финансового положения организации. Определение доли господдержки в структуре доходов предприятия (отрасли в целом) позволяет определить степень влияния государства в виде финансирования на картину финансового состояния предприятия и отрасли [2].

Доля государственной поддержки в средней оплате труда 1 работника в год предусматривает определение влияния степени государственной поддержки сельскохозяйственной отрасли на уровень жизни людей, непосредственно занятых на сельскохозяйственных предприятиях.

Экономический смысл показателя проиллюстрирован на рисунке 4.

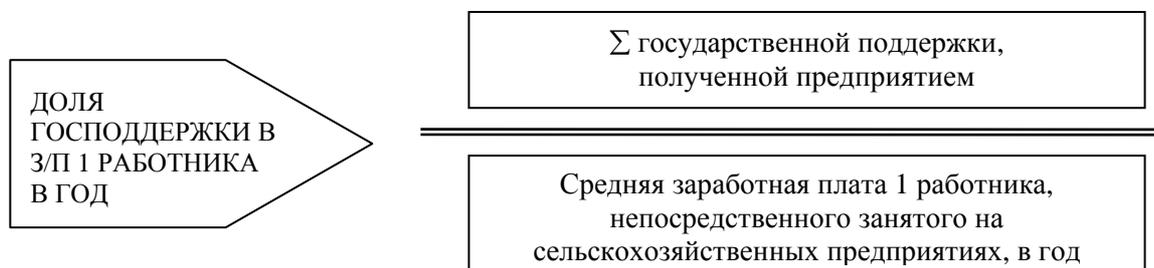


Рисунок 4 – Экономический смысл показателя «Доля государственной поддержки в средней оплате труда 1 работника в год»

Указанный показатель определяет степень влияния бюджетной поддержки отрасли на доходы работников сельскохозяйственной отрасли, что позволяет получить представление о косвенном влиянии поддержки отрасли на социальное положение сельских жителей, занятых в производстве сельскохозяйственной продукции.

Определение степени влияния государственной поддержки сельских товаропроизводителей на цены предусматривает введение такой величины, как расчетная цена.

Данный показатель рассчитывается с целью определения действительной цены единицы произведенной продукции, которая частично оплачивается покупателем, а частично – государством. Расчет указанного показателя осуществляется с помощью цен, которые формируются на определенную продукцию. В данном случае установление суммы государственной поддержки, приходящейся на единицу продукции, необходимо проводить с учетом пропорций дотируемого вида сельскохозяйственной продукции, которая реализуется непосредственно на рынке.

Экономический смысл показателя проиллюстрирован на рисунке 5.

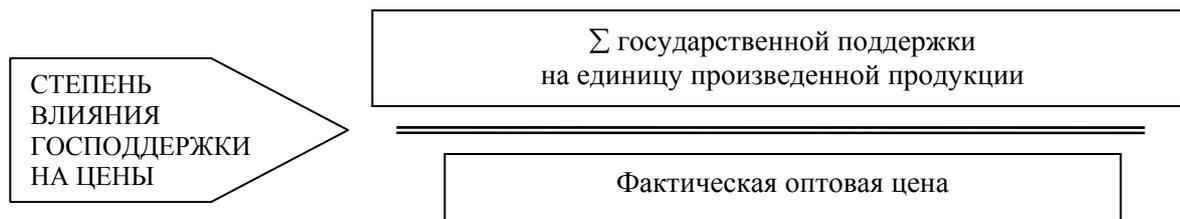


Рисунок 5 – Экономический смысл показателя «степень влияния государственной поддержки сельских товаропроизводителей на цены»

Расчет данного показателя осуществляется с использованием фактических оптовых цен на продукцию. В итоге можно определить долю участия государства в действительной цене реализованной сельскохозяйственной продукции, тем самым оказывая влияние на рынок продовольствия и положение сельскохозяйственных производителей. Это позволяет определить уровень социальной значимости такого влияния государства.

Коэффициент соотношения сумм, уплачиваемых сельхозпредприятиями в бюджет, и сумм государственной поддержки, полученных предприятиями рассчитывается как соотношение сумм доходов от сельского хозяйства в бюджет и расходов государства, связанных с финансированием отрасли [2]. Расчет указанного показателя осуществляется путем отношения суммы фактического финансирования из бюджета с фактически оплаченными платежами за рассматриваемый период.

Экономический смысл показателя проиллюстрирован на рисунке 6.

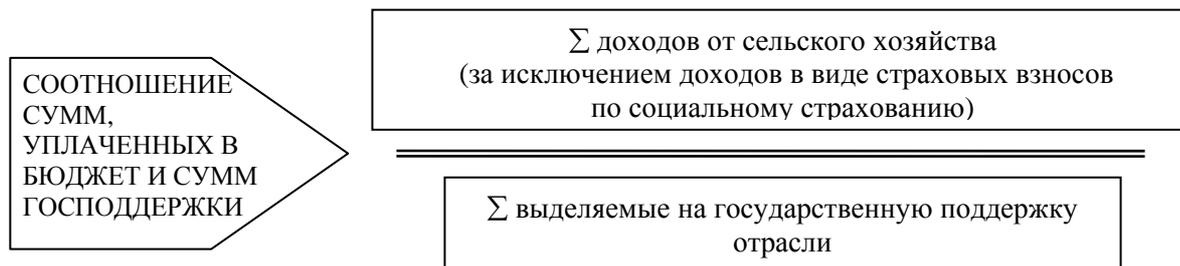


Рисунок 6 – Экономический смысл показателя «Коэффициент соотношения сумм, уплачиваемых сельхозпредприятиями в бюджет, и сумм государственной поддержки, полученных предприятиями»

Расчет данного показателя предусматривает исключение из суммы уплаченных налогов платежей по социальному страхованию, поскольку эти взносы носят страховой характер. Таким образом, накапливаются средства в государственных фондах с целью последующего страхования жизни и здоровья людей.

Указанный коэффициент рассчитывается с целью оценки дотационности отрасли (организации и т.д.) и ее зависимости от государства. Изменение данного коэффициента за определенный период времени позволяет сделать вывод о взаимозависимости изменений сумм налогов, уплаченных в бюджет от изменений финансирования отрасли.

Расчет доли государственной поддержки в сумме вводимых основных фондов позволяет определить степень влияния на капиталовложения финансирования в разрезе бюджетов всех уровней, сделать расчет показателя по отношению к основным фондам производственного и непроизводственного характера.

Данный показатель определяется как соотношение суммы государственной поддержки, которая направляется на финансирование капитальных вложений к сумме основных средств, которые ведены в эксплуатацию.

Экономический смысл показателя проиллюстрирован на рисунке 7.

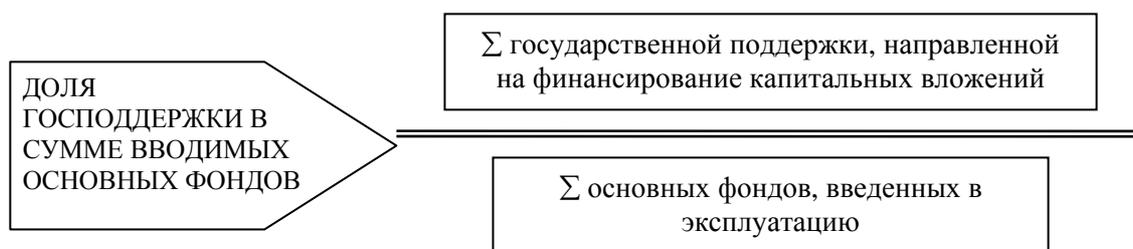


Рисунок 7 – Экономический смысл показателя «доля государственной поддержки в сумме вводимых основных фондов»

Расчет указанного показателя позволяет оценить степени влияния государства на инвестиции отдельно на каждом предприятии и в целом по отрасли. Расчет обобщенного показателя и соответствующих частных показателей позволяет дать комплексную оценку государственной поддержке в разрезе капитальных вложений в отрасль.

Сопоставление суммы государственной поддержки с другими финансовыми показателями деятельности предприятий и отрасли в целом позволяют определить насколько эффективно финансирование. В соответствии с этим рассмотрим систему абсолютных показателей государственной поддержки (рис. 8).

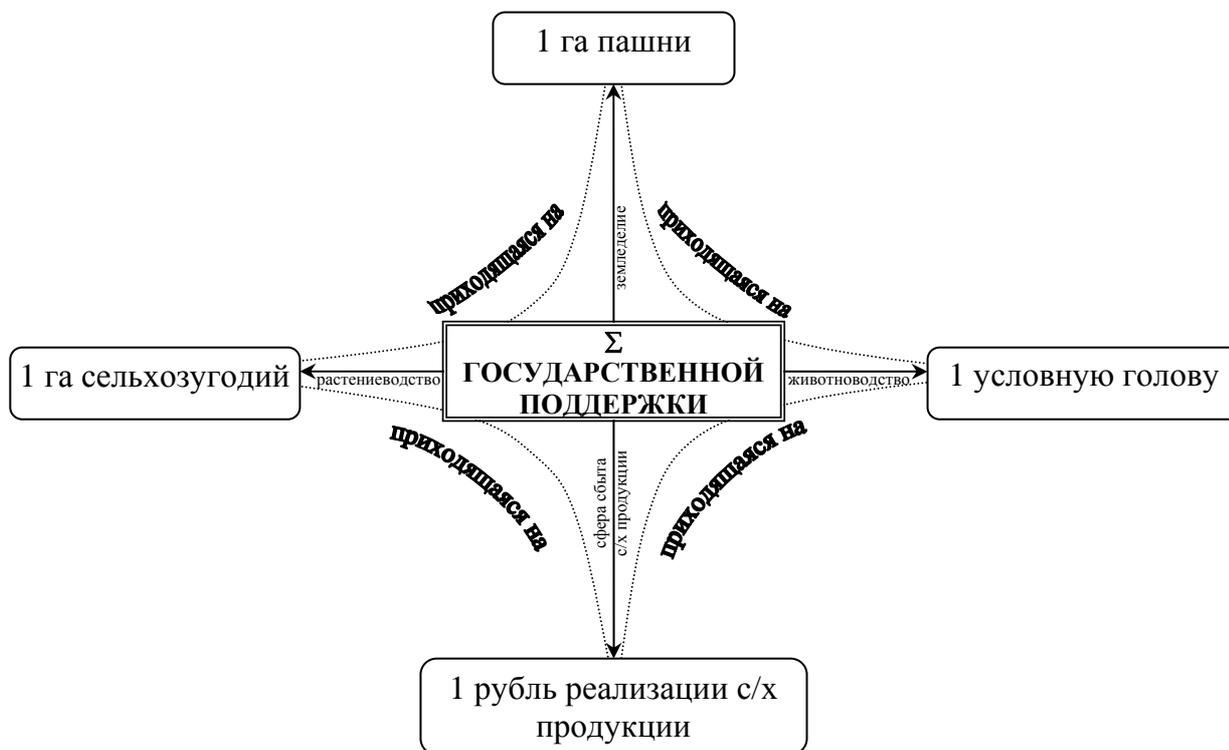


Рисунок 8 – Система абсолютных показателей государственной поддержки

Сумма господдержки, приходящаяся на 1 га сельхозугодий рассчитывается для любых предприятий указанной отрасли. Исключение составляют промышленные сельскохозяйственные предприятия (птицефабрики, свинокомплексы и т.д.). Это позволяет располагать объективным показателем с целью проведения сравнительного анализа организаций, дифференцированного производства, что в свою очередь позволяет группировать разные по своей направленности объекты [2].

Данный показатель рассчитывается из расчета совокупной суммы государственного финансирования, которое направлено на поддержание уровня производства сельскохозяйственной продукции.

Сумма государственной поддержки животноводства в расчете на 1 условную голову позволяет получить достоверную информацию по финансированию животноводства, и осуществлять сравнение животноводческих организаций различных направлений, в том числе и промышленных.

Государственная поддержка отрасли растениеводства (за исключением многолетних насаждений) выражается в финансировании производства однолетних сельскохозяйственных культур, выращивание которых подразумевает обработку пашни. Используемая в данном случае сумма государственного финансирования направляется на отрасль растениеводства и имеет некапитальный характер.

Сумма государственной поддержки, приходящаяся на 1 рубль реализации сельхозпродукции, рассчитывается для анализа суммы всех средств бюджетного финансирования, которые направляются на сельскохозяйственные отрасли некапитального характера независимо от масштабов и направлений, способа ведения производства и прочих факторов, оказывающих влияние на размеры государственной поддержки. Данный показатель не дает информации о степени эффективности господдержки, так как носит представительный характер, но в то же время имеет значение при осуществлении других методов государственной поддержки. Расчет данных показателей позволяет составить объективную картину об изменениях и отклонениях в отношении средств государственной поддержки отрасли.

Сопоставление показателей финансирования отрасли с государственным финансированием других отраслей позволяет установить место сельскохозяйственной отрасли.

В целом, внедрение в широкую практику предлагаемой системы показателей государственной поддержки позволяет исследовать фон сложившихся приоритетов бюджета, а анализ пропорций элементов бюджета дает возможность прогнозировать результаты регионального отраслевого регулирования и, при необходимости, гибко корректировать эти приоритеты в соответствии с результатами анализа пропорций и состава регионального и центрального финансирования, но и формировать потенциал оценки ориентации государственной поддержки в соответствии с приоритетами и экономическими особенностями отрасли.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Маслова, И.А. Концептуальные основы государственного регулирования развития сельского хозяйства и государственной поддержки как источника финансирования [Текст] / И.А. Маслова // Управленческий учет. - 2011. - №4.
2. Маслов, Б.Г. Экономическая эффективность как условие расширенного воспроизводства продукции растениеводства и животноводства / Б.Г. Маслов // Управленческий учет. - 2008. - №12.

**Маслова Ирина Алексеевна**

ФГБОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК»  
Профессор кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение»  
302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 40  
Тел.: (4862) 41-98-60  
E-mail: [tera\\_27@mail.ru](mailto:tera_27@mail.ru)

**Павлова Татьяна Олеговна**

ФГБОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК»  
Аспирант кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение»  
302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 40  
Тел.: (4862) 41-98-60  
E-mail: [tanushok86@mail.ru](mailto:tanushok86@mail.ru)

I.A. MASLOVA, T.O. PAVLOVA

## DEVELOPMENT SYSTEM OF PARAMETERS OF STATE SUPPORT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*Theoretical and practical questions of development system of parameters of state support of agricultural enterprises are considered in article. The group of authors represented system of the most significant absolute parameters analysis of budgetary appropriations and volumes of their maintenance. In addition, from the perspective of a systems approach relative indicators analysis of measures to support agriculture by the state are presented.*

**Keywords:** state financial support, agriculture, the analysis of state figures, the industry.

### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)

1. Maslova, I.A. Kontseptual'nye osnovy gosudarstvennogo regulirovaniya razvitiya sel'skogo hozyaystva i gosudarstvennoy podderzki kak istochnika finansirovaniya [Tekst] / I.A. Maslova // Upravlencheskiy uchet.-2011.-№4.
2. Maslov, B.G. Ekonomicheskaya effektivnost' kak uslovie rasshirenogo vosproizvodstva produktii rastenievodstva i zchivotnovodstva/ B.G. Maslov // Upravlencheskiy uchet.-2008.-№12

**Maslova Irina Alekseevna**

State university-ESPC  
Professor Department of the «Accounting and taxation»  
302020, Orel, Naugorskoe high way, 40  
Numb.: (4862) 41-98-60  
E-mail: tera\_27@mail.ru

**Pavlova Tat'yana Olegovna**

State university-ESPC  
Postraduate student Department of the «Accounting and taxation»  
302020, Orel, Naugorskoe high way, 40  
Numb.: (4862) 41-98-60  
E-mail: tanushok86@mail.ru

Н.Г. ВАРАКСА, Е.Г. ДЕДКОВА

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ<sup>1</sup>

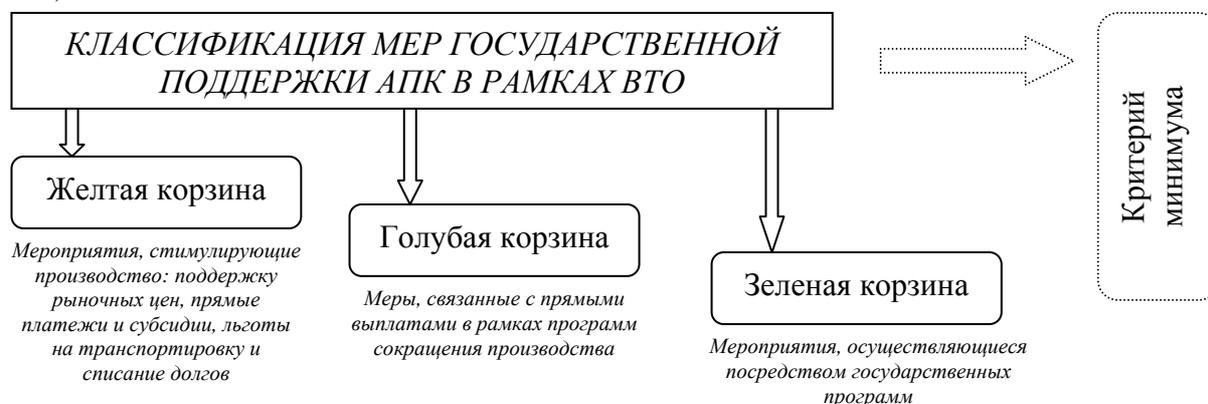
*В статье рассматриваются группы стран в зависимости от приверженности к различным формам и методам бюджетного финансирования аграрного сектора экономики. Автором представлена группировка мер государственной поддержки АПК по целевому признаку в зарубежных странах. Кроме того, произведен анализ объемов государственной поддержки сельского хозяйства в ряде стран.*

**Ключевые слова:** Государственная финансовая поддержка, сельское хозяйство, отрасль, бюджетное финансирование.

Аграрный сектор в мировой экономике – одна из самых закрытых протекционизмом отраслей. Протекционизм проявляется в огромном количестве субсидий, выделяемых производителям сельскохозяйственной продукции. По объективным причинам сельскохозяйственные товаропроизводители не могут поддерживать рентабельность, сопоставимую с той, которая обеспечивается предприятиями промышленности и сферы услуг. Это обусловлено специфическими особенностями индустриального сельскохозяйственного производства и рыночной экономики. В этой связи поддержка государства в той или иной форме является необходимым элементом агропродовольственной политики стран.

Попытки снизить аграрный протекционизм в мировой торговле в рамках Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) начались в конце 60-х гг. прошлого века, и только в 1994 г. в Маракеше было принято Соглашение по сельскому хозяйству Уругвайского раунда ГАТТ, которое является главным документом, регулирующим мировую агропродовольственную торговлю, и направлено на ограничение мер, стимулирующих производство и искажающих торговлю, и, таким образом, должно постепенно позволить глобальному агропродовольственному рынку функционировать в соответствии с сигналами рынка, а не по правилам конкуренции субсидий [3].

Классификация мер государственной поддержки сельского хозяйства в рамках Всемирной торговой организации (ВТО) осуществляется посредством выделения категорий - «корзин». Графическая интерпретация указанных кластеров представлена на рисунке (рис. 1).



**Рисунок 1 - Классификация мер государственной поддержки АПК в рамках ВТО**

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения государственного контракта №П430 от 12 мая 2010г. «Учетно-аналитическое обеспечение социальной и отраслевой бюджетной поддержки на основе стоимостных потоков»

В зеленую корзину попадают финансовые расходы государства на программы, которые не оказывают прямого воздействия на увеличение производства или условия торговли. Сюда относятся затраты на страхование урожаев, развитие консалтинга и информационного обеспечения в сельской местности, модернизацию сельской инфраструктуры, научные исследования, инвестиционное субсидирование, ветеринарные услуги, выставочное дело.

Появление голубой корзины было вызвано компромиссом между США и Европейским союзом, который стремился сохранить право на существенную поддержку своего аграрного сектора. К этой корзине отнесены выплаты, направленные на ограничение размеров используемых сельскохозяйственных угодий и поголовья скота, а также компенсации при добровольном сокращении фермерами объемов производства. В России в настоящее время подобные меры не применяются.

В желтую корзину включаются меры поддержки, которые стимулируют производство и искажают условия внешней торговли. К ним относят все затраты государства, не включенные в зеленую и голубую корзины. Затраты государства в рамках этой категории поддержки находят обобщенное выражение в специальном показателе, который называется «совокупная мера поддержки».

В соответствии с правилами ВТО существует так называемый критерий минимума, который распространяется на ориентированную или не ориентированную на конкретный продукт внутреннюю поддержку в случае, если такая поддержка не превышает или превышает определенный уровень [2].

Оценка мер совокупной поддержки аграрного сектора экономики в развитых странах представлена в таблице (табл. 1).

Таблица 1 – Оценка мер совокупной поддержки аграрного сектора экономики в развитых странах [1]

В млн. долларов					
Страны, группы стран	Желтая корзина	Голубая корзина	Зеленая корзина	Критерий минимума	Совокупная поддержка
ЕС	39758	20239	19895	678	80570
США	16803	0	50057	7341	74200
Япония	6461	845	23367	0	30673
Другие страны-члены ВТО, представившие нотификации	5272	895	10694	2263	19124
Итого	68294	21979	104013	10282	204567

Согласно нотификациям, за 2000 год представленным странами-членами в Секретариат ВТО, почти вся поддержка сельского хозяйства распределена между производителями сельхозтоваров стран Европейского союза (39%), США (36%) и Японии (15%). На эти страны приходится более 90% от объема субсидий всех участников ВТО, а удельный вес государственной поддержки в валовом выпуске сельского хозяйства составляет более 36% в ЕС, в Японии – почти 37% и в США 39%. Это является главным условием их конкурентоспособности на мировом рынке, обеспечивающие местным сельхозпроизводителям привилегированное положение на мировом продовольственном рынке.

К рынкам, в наибольшей степени находящимся под влиянием государственного регулирования и пользующихся государственной поддержкой (ценовая поддержка, прямые выплаты) в ЕС, США и Японии, можно отнести рынки молока и молочных продуктов, говядины, зерна и сахара. Страны-члены ВТО не только поддерживают производство путем административного регулирования цен и дотационными выплатами, но и повышают конкурентоспособность своего аграрного сектора активным предоставлением национальным сельскохозяйственным производителям услуг общего характера, относящихся

к «зеленой корзине» [1].

Меры государственной поддержки агропромышленного комплекса в зарубежных странах широко представлены в научной литературе, однако наиболее полно исследованы и обобщены Варакса Н.Г. [2]. Группировка мер государственной поддержки АПК по целевому признаку по целевому признаку представлена на рисунке (рис. 2).



Рисунок 2 - Группировка мер государственной поддержки АПК по целевому признаку по целевому признаку в зарубежных странах

Анализ систем государственной поддержки сельского хозяйства государств с высокой эффективностью аграрного производства показал, что в США АПК относится к сфере стратегических интересов. Основой государственного воздействия на сельскохозяйственное производство является создание условий для эффективного финансового обеспечения аграрного сектора. Наибольшим успехом в США пользуется система сельскохозяйственного кредита характеризуется низким уровнем безнадежных долгов (около 1%).

Большой интерес представляет опыт стран Европейского Союза в области поддержки сельскохозяйственного производства. Государственная поддержка аграрного сектора в странах ЕС имеет некоторые специфические черты, отличные от американской модели. В первую очередь это обусловлено деятельностью кооперативных организаций, занимающихся финансовым обеспечением сельскохозяйственных предприятий, предоставлением кредитов по низким ставкам для целей модернизации сельскохозяйственного производства, значительных объемов выделяемых субсидий, предоставления налоговых льгот, системы ценового регулирования и др.

Основой государственного ценового регулирования в странах Европейского Союза являются общие цены, которые составляют основу для предоставления сельскохозяйственным товаропроизводителям со стороны различного рода государственных структур гарантий, мер поддержки. Общие цены определяют уровень, относительно которого должна располагаться рыночная цена, и как следствие уровень, соответствующий началу применения механизмов ценового регулирования для поддержания рыночной цены, таких как, таможенные пошлины, субсидии и т.п.

К примеру, в США значительная часть финансовых средств выделяется по линии

«зеленой корзины». По данным американских исследований, значительный прирост экономики сельского хозяйства США за последние десятилетия на 50% был обеспечен за счет государственного финансирования сельскохозяйственной науки. В Японии 85% всей поддержки в рамках «зеленой корзины» приходится на услуги общего характера. В ЕС большая часть «зеленой корзины» приходится на программы инвестиционного характера, охраны окружающей среды и услуги общего характера. ЕС также наиболее активно предоставляет поддержку в рамках «голубой корзины» на программы погектарных компенсационных платежей фермерам и производителям масличных и зерновых культур, на поголовье скота [1].

Общей основой ценообразования в АПК зарубежных стран является приведение в соответствие закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию общественно необходимым затратам на ее производство и реализацию. При этом стремятся учитывать уровень и динамику мировых цен.

Повышение цен на продовольственные товары в мире, а также некоторые изменения в проводимой в развитых странах аграрной политике обусловили сокращение объемов государственной поддержки АПК в последние годы. Анализ объемов государственной поддержки сельского хозяйства в зарубежных странах пропорционально общему доходу фермеров представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Анализ мер государственной поддержки сельского хозяйства в зарубежных странах [1]

Как видно из рисунка 3, уровень поддержки сельхозтоваропроизводителей сильно отличается по странам, причем именно страны с самым высоким уровнем развития выделяют максимальные суммы на поддержку производителей сельхозтоваров. При этом правительства развитых стран в качестве защитных мер используют разного рода заградительные барьеры на пути импорта товаров на свой рынок.

Государственное регулирование агропромышленного сектора экономики путем всесторонней поддержки производителей является приоритетным направлением аграрной политики большинства развитых стран. Понимание сложности создания эффективно функционирующей системы государственной поддержки аграрной отрасли экономики и трудностей ее проведения в сложившихся условиях российской действительности предопределяет необходимость и высокую значимость изучения зарубежного опыта, поскольку государственная политика поддержки аграрного сектора экономики зарубежных стран оказывает существенное влияние, как на национальные рынки, так и на мировой агропродовольственный рынок в целом, а вместе с экспортными субсидиями стимулирует к демпингу.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Маслова, И.А. Концептуальные основы государственного регулирования развития сельского хозяйства и государственной поддержки как источника финансирования [Текст] / И.А. Маслова // Управленческий учет - 2011. - №4. - С.79-85
2. Варакса, Н.Г. Система налогообложения в сельском хозяйстве: сравнительный анализ и оценка эффективности [Текст] / Н.Г. Варакса // Экономические и гуманитарные науки. - 2010. - № 12/ (227). – С. 90-96
3. Дедкова, Е.Г. Методика прогнозирования налоговых обязательств на сельскохозяйственном предприятии [Текст] / Е.Г. Дедкова, И.А. Маслова // Известия Орел ГТУ. Серия «Социально-экономические и гуманитарные науки». – 2008. - №3.

**Варакса Наталия Геннадьевна**

ФГБОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК»

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение»

302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 29

Тел.: (4862) 41-98-60

E-mail: konfer\_2005@mail.ru

**Дедкова Елена Геннадьевна**

ФГБОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК»

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение»

302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 29

Тел.: (4862) 41-98-60

E-mail: sirena-85@mail.ru

---

N.G. VARAKSA, E.G. DEDKOVA

**INTERNATIONAL EXPERIENCE OF FORMING SOURCES OF BUDGET FINANCING OF THE AGRICULTURAL SECTOR**

*Groups of countries, depending on the commitment of the various forms and methods of budget financing of the agricultural sector of the economy are considered in article. The author represented by a group of measures of state support for agriculture on the basis of the target destination basis in foreign countries. In addition, there is analysis of the state support of agriculture in several countries.*

**Keywords:** state financial support, agriculture, industry, government funding.

**BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Maslova, I.A. Konceptual'nye osnovy gosudarstvennogo reggulirovanija razvitija sel'skogo hozjajstva i gosudarstvennoj podderzhki kak istochnika finansirovanija [Tekst] / I.A. Maslova// Upravlencheskij uchet - 2011. - №4. - S.79-85
2. Varaksa, N.G. Sistema nalogooblozhenija v sel'skom hozjajstve: sravnitel'nyj analiz i ocenka jeffektivnosti [Tekst] / N.G. Varaksa // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2010. - № 12/ (227). – S. 90-96
3. Dedkova, E.G. Metodika prognozirovaniya nalogovyh objazatel'stv na sel'skohozjajstvennom predprijatii [Tekst] / E.G. Dedkova, I.A. Maslova // Izvestija Orel GTU. Serija «Social'no-jekonomicheskie i gumanitarnye nauki». – 2008. - №3.

**Varaksa Nataliya Gennad'evna**

State University-ESPC

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor Department of the «Accounting and taxation»

302020, Orel, Naugorskoe highway, 29

Numb.: (4862) 41-98-60

E-mail: konfer\_2005@mail.ru

**Dedkova Elena Gennad'evna**

State University-ESPC

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor Department of the «Accounting and taxation»

302020, Orel, Naugorskoe highway, 29

Numb.: (4862) 41-98-60

E-mail: sirena-85@mail.ru

Н.В. ЧАЙКОВСКАЯ

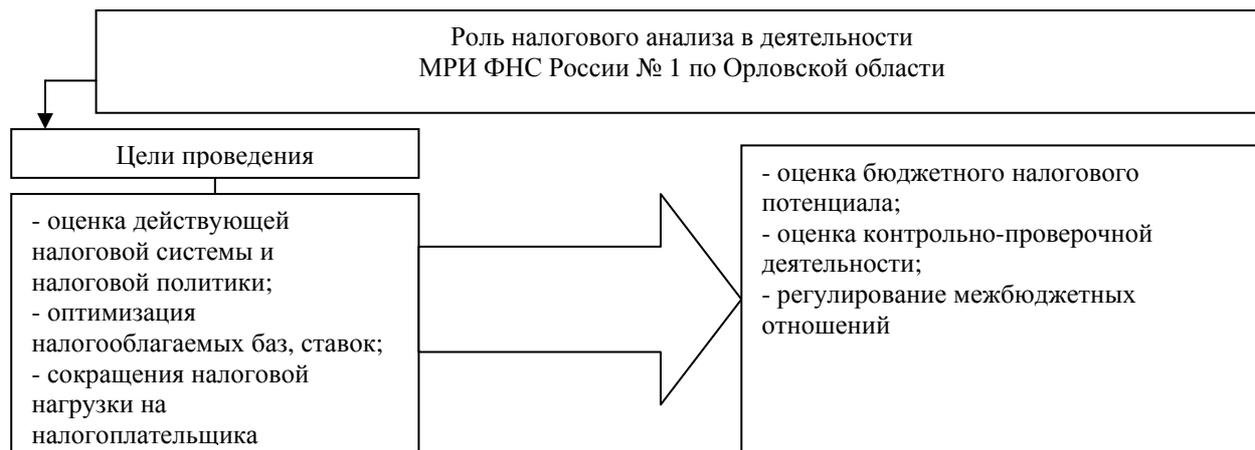
## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ

*В статье автором определена роль налогового анализа в деятельности налоговых органов, проанализированы данные специализированных отчетов налоговых органов и показатели результативности проведения налогового контроля.*

**Ключевые слова:** анализ, налоговый контроль, результативность.

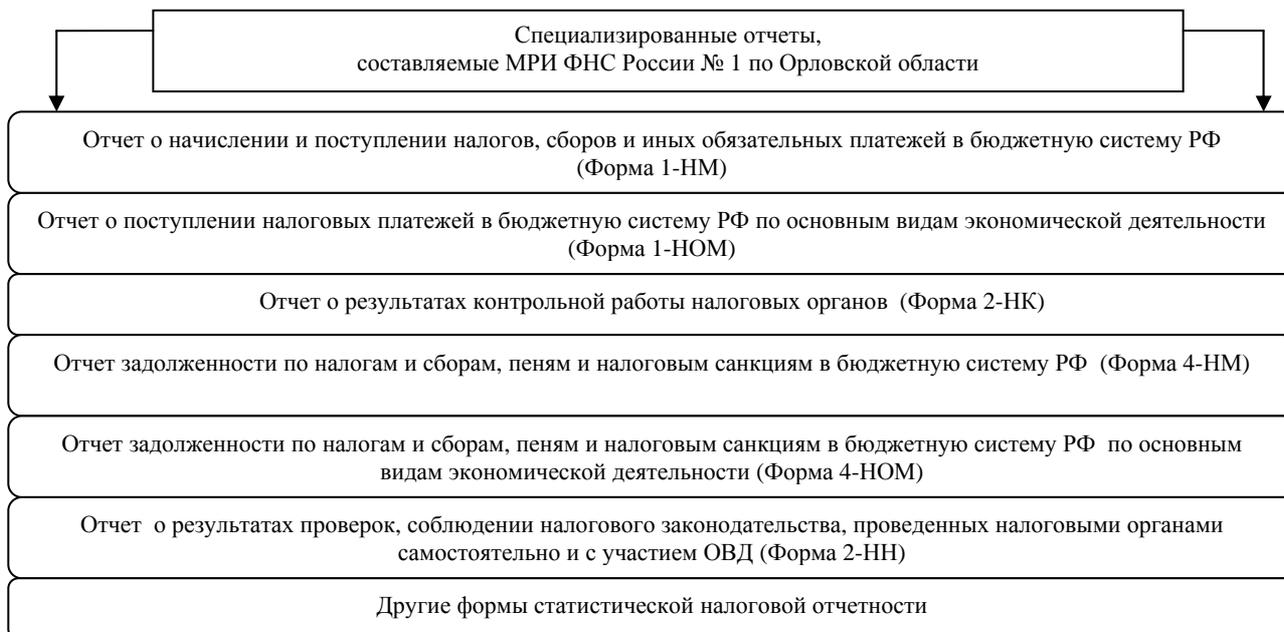
Оценка результативности проведения налогового контроля в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области носит неоднозначный характер, т.к. методика, применяемая в налоговом органе, не выявляет основные факторы, под влиянием которых, происходят наиболее значительные изменения в динамике и структуре поступлений основных налогов и сборов, а также возникновение задолженности по платежам в бюджет. Кроме того, при оценке результативности контрольной работы не анализируется показатель, при помощи которого возможна общая сравнительная оценка результативности и эффективности контрольной работы налогового органа в целом за анализируемый период и в сравнении с показателями других инспекций. В качестве решения данной проблемы предлагаем проведение налогового анализа контрольно-проверочной деятельности МРИ ФНС России № 1 по Орловской области.

Налоговый анализ контрольно-проверочной деятельности МРИ ФНС России № 1 по Орловской области складывается под воздействием объективных и субъективных факторов, находящихся отражение через систему аналитической информации. Налоговый анализ как наука представляет собой систему специальных знаний, базирующихся на законодательстве РФ о налогах и сборах и функционировании системы налогообложения, направленной на познание методологии оценки, диагностики и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценки контрольно-проверочной деятельности налоговых органов. Роль налогового анализа в деятельности МРИ ФНС России № 1 по Орловской области представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Роль налогового анализа в деятельности МРИ ФНС России № 1 по Орловской области**

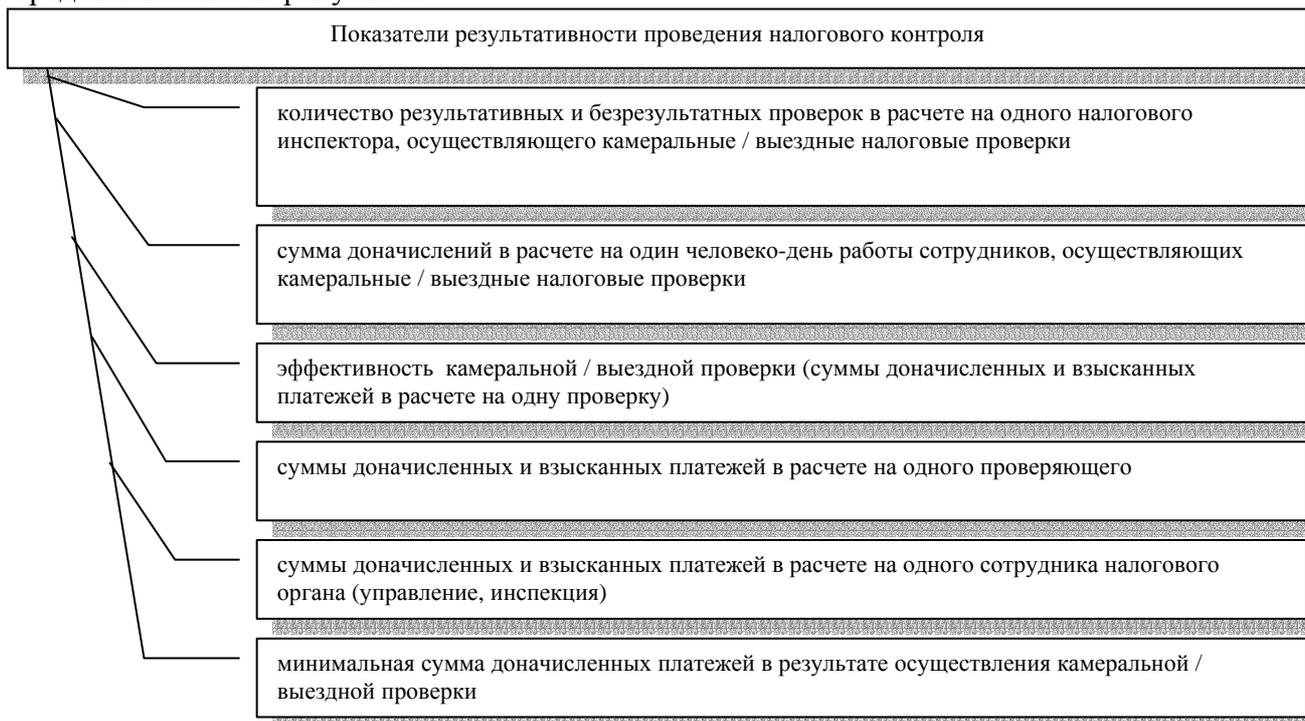
Специализированные отчеты, составляемые в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области, являются основным источником информации при проведении налогового анализа. Основные отчеты представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Специализированные отчеты, составляемые МРИ ФНС России № 1 по Орловской области**

Предлагаем рассмотреть методику анализа оценки результативности проведения налогового контроля, применяемую в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области. Методика анализа, применяемая в налоговой инспекции, была разработана ещё Министерством по налогам и сборам г. Москвы (методологическим отделом под руководством профессора Д. Черника), однако данная методика лежит в основе многих современных методик, которые лишь дополняют её новыми показателями [1].

На основе специализированного отчета о результатах контрольной работы налоговых органов и форме ВП «Сведения о результатах проверок налогоплательщиков по вопросам соблюдения законодательства о налогах и сборах» в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области проводится анализ показателей результативности налогового контроля, представленных на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Показатели результативности проведения налогового контроля**

Таким образом, суть методики заключается в осуществлении анализа состояния контрольной работы МРИ ФНС России № 1 по Орловской области посредством изучения сведений, содержащихся в штатном расписании налогового органа, а также данных формы налоговой статистики 2-НК «Отчет о результатах контрольной работы налоговых органов» и формы ВП «Сведения о результатах проверок налогоплательщиков по вопросам соблюдения законодательства о налогах и сборах». В результате чего, контрольным отделом налогового органа составляется аналитическая записка, отражающая общие показатели контрольной работы, результативность выездных и камеральных проверок, рассмотрение возражений, жалоб, исков налогоплательщиков, а также меры по повышению эффективности контрольной работы за соблюдением налогового законодательства (рис. 4) [2].



Рисунок 4 - Направления анализа и оценки результативности проведения налогового контроля в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области

Согласно «Аналитической записки к отчету 2-НК» за 2011 год количество проведенных выездных проверок организаций по сравнению с аналогичным периодом 2010 года (за 2010 год проведены 33 выездные налоговые проверки организаций) осталось на прежнем уровне, удельный вес результативных проверок организаций остался на прежнем уровне 100%. Все проверенные организации относятся к категории прочих налогоплательщиков. Удельный вес проверок организаций, проведенных с использованием целенаправленного отбора объектов проверки, составил за 2011 год 84,8%. За 2011 год проведено 15 выездных налоговых проверок предпринимателей, все проверки комплексные и результативные. По предпринимателям количество выездных налоговых проверок за 2011 год в сравнении с аналогичным периодом 2010 года осталось на прежнем уровне, результативность проверок - 100%. Доначисления в результате проведенных выездных налоговых проверок представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Доначисления в результате проведения выездных налоговых проверок МРИ ФНС России № 1 по Орловской области

В тыс. руб.

Наименование показателя	2010 год		2011 год	
	Проверки организаций	Проверки предпринимателей	Проверки организаций	Проверки предпринимателей
Всего доначислено	65351	40417	47053	102162
Доначислено в расчете на 1 выездную проверку	1981,2	2694,5	1426	6810,8

Продолжение таблицы 1

Минимальная сумма доначислений	0,1	6,7	8	26
Максимальная сумма доначислений	27336	35990	10090	25713,7

Таким образом, сумма доначислений в 2011 году в сравнении с аналогичным периодом 2010 года уменьшилась на 28%. Минимальная сумма доначислений по выездным налоговым проверкам увеличилась по сравнению с 9 месяцами 2010 года на 7,9 тыс. руб. Максимальные доначисления по выездным налоговым проверкам за 2011 год в сравнении с 2010 годом уменьшились с 27 336 тыс. руб. до 10 090 тыс. руб.

Средняя продолжительность выездной налоговой проверки организации составляет 99 дней (в 2010 году – 82 дня), минимальная продолжительность – 32 дня, максимальная – 337 дней (с учетом приостановки). Количество сотрудников, осуществляющих выездные налоговые проверки за 2011 год 9 человек. Количество выездных налоговых проверок на 1 сотрудника 5 проверок.

Доначисления в результате проведенных камеральных налоговых проверок представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Доначисления в результате проведенных камеральных налоговых проверок в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области

В тыс. руб.

Наименование показателя	2010 год		2011 год	
	По отделу камеральных проверок № 1	По отделу камеральных проверок № 2	По отделу камеральных проверок № 1	По отделу камеральных проверок № 2
Всего доначислено	42860		26499	
Минимальная сумма доначислений	0,05		0,05	
Максимальная сумма доначислений	10824		3010	
Доначислено в расчете на 1 результативную камеральную проверку	81,9	1	51,6	20,2

Таким образом, доначисления в расчете на 1 камеральную проверку за 2011 год по отделу камеральных проверок № 1 составили 1,2 тыс. руб., сумма доначислений на одну результативную камеральную проверку составила 51,6 тыс. руб., за 2010 год – 81,9 тыс. руб. Доначисления на 1 камеральную проверку за 2011 год по отделу камеральных проверок № 2 составили 0,1 тыс. руб., за 2010 год – 1,6 тыс. руб., сумма доначислений на одну результативную проверку за 2011 год составила 1,0 тыс. руб., за 2010 год – 20,2 тыс. руб.

Количество сотрудников, осуществляющих камеральные проверки за 2011 год в отделе камеральных проверок № 1 - 9 инспекторов, за 2010 год – 7 инспекторов. Нагрузка на одного сотрудника отдела камеральных проверок № 1 за 2011 год составляет 2 423 проверки, за 2010 год – 3 532 проверки. Количество сотрудников, осуществляющих камеральные налоговые проверки за 2011 и 2010 гг. в отделе камеральных проверок № 2 составляет 3 инспектора. Нагрузка на одного сотрудника отдела камеральных проверок № 2, проводившего камеральные проверки, в 2011 году составляет 3637 проверок, в 2010 году – 3 872 проверки.

За 2011 год налогоплательщиками представлены возражения по 63 актам налоговых проверок из 1 264 актов на общую сумму 98 713 тыс. руб., в результате рассмотрения которых, были удовлетворены полностью или частично 32 возражения или 50,8% возражений. За 2011 год проведено 18 выездных проверок с участием органов внутренних дел, что на 6 проверок больше, чем за 2010 год.

В данной методике используется немалое число как количественных, так и качественных показателей. В этом ее неоспоримое достоинство. Другим достоинством является возможность ее использования при анализе проблемных участков работы

налоговых органов, сравнения результатов конкретных инспекторов, работы определенных отделов. Недостаток данной методики заключается в субъективности оценки «значимости» конкретных показателей контрольной работы налоговых органов.

В наиболее точной и детальной оценки результативности налогового контроля МРИ ФНС России № 1 по Орловской области предлагаем расчет обобщающего показателя эффективности контрольной работы. Проведем его факторный анализ методом цепных подстановок. Расчет общего показателя эффективности контрольной работы позволит МРИ ФНС России № 1 по Орловской области сравнить уровень эффективности проведения контрольной работы с результатом предыдущих периодов, а также сопоставить результативность контрольной деятельности МРИ ФНС России № 1 по Орловской области с деятельностью других инспекций. Кроме того, целесообразность проведения данного анализа заключается в том, что метод факторного анализа позволяет устранить воздействие множества факторов на величину результативного показателя, кроме одного фактора, что и является его главным преимуществом. Учитывая, что способ цепных подстановок заключается в определении ряда промежуточных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов на отчетные, проанализируем изменение показателя эффективности контрольной работы налогового органа по формуле (1):

$$\text{Эффективность}_{\text{общая}} = \frac{Нв + Нк + Пв + Пк + Шв + Шк}{НН}, \quad (1)$$

где Нв, Пв, Шв - дополнительно начисленные в бюджет (в результате контрольной работы) налоги, пеня, штрафы по результатам выездных проверок;

Нк, Пк, Шк - дополнительно начисленные в бюджет (в результате контрольной работы) налоги, пеня, штрафы по результатам камеральных проверок;

НН - начисленные налоги согласно поданным декларациям налогоплательщиков [3].

Значение показателя общей эффективности контрольной деятельности можно интерпретировать как совокупную результативность проведения налогового контроля. Исходные данные для расчета общего показателя эффективности, а именно дополнительно начисленные в бюджет налоги, пени и штрафы по результатам выездных и камеральных проверок, а также начисленные налоги за 2009-2011 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Информационная база для расчета общего показателя эффективности контрольной работы МРИ ФНС России № 1 по Орловской области за 2009-2011 гг.

В тыс. руб.

Наименование показателя	2009 год		2010 год		2011 год	
	По выездным налоговым проверкам	По камеральным налоговым проверкам	По выездным налоговым проверкам	По камеральным налоговым проверкам	По выездным налоговым проверкам	По камеральным налоговым проверкам
Дополнительно начислено налогов	53289	44738	73210	35381	86918	22963
Дополнительно начислено пени	9641	2230	15861	1047	19305	792
Дополнительно начислены штрафные санкции	18754	7149	16726	6432	42992	2744
Начислено налогов	737223		440441		491195	

На основе исходных данных проведем анализ эффективности контрольной работы МРИ ФНС России № 1 по Орловской области за 2009-2011 гг. методом цепных подстановок и сведем полученные данные в таблицу 4.

Таблица 4 – Факторный анализ эффективности контрольной работы МРИ ФНС России № 1 по Орловской области в 2009-2011 гг.

Формула расчета	Промежуточное значение показателя эффективности в результате замены базисных значений (0) на отчетные (1)		Формула расчета	Изменение показателя эффективности под влиянием факторов	
	2009-2010	2010-2011		2009-2010	2010-2011
1 $\text{Эффект}_{\text{общ.0}} = \frac{НВ_0 + НК_0 + ПВ_0 + ПК_0 + ШВ_0 + ШК_0}{НН_0}$	0,27	0,34	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(НВ)=(2)-(1)}$	0,03	0,03
2 $\text{Эффект}_{\text{общ.}} = \frac{НВ + НК_0 + ПВ_0 + ПК_0 + ШВ_0 + ШК_0}{НН_0}$	0,30	0,37	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(НК)=(3)-(2)}$	-0,01	-0,03
3 $\text{Эффект}_{\text{общ.}} = \frac{НВ + НК + ПВ_0 + ПК_0 + ШВ_0 + ШК_0}{НН_0}$	0,29	0,34	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(ПВ)=(4)-(3)}$	0	0,01
4 $\text{Эффект}_{\text{общ.}} = \frac{НВ + НК + ПВ + ПК_0 + ШВ_0 + ШК_0}{НН_0}$	0,29	0,35	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(ПК)=(5)-(4)}$	0	0
5 $\text{Эффект}_{\text{общ.}} = \frac{НВ + НК + ПВ + ПК + ШВ_0 + ШК_0}{НН_0}$	0,29	0,35	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(ШВ)=(6)-(5)}$	-0,01	0,06
6 $\text{Эффект}_{\text{общ.}} = \frac{НВ + НК + ПВ + ПК + ШВ + ШК_0}{НН_0}$	0,28	0,41	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(ШК)=(7)-(6)}$	-0,08	-0,01
7 $\text{Эффект}_{\text{общ.}} = \frac{НВ + НК + ПВ + ПК + ШВ + ШК}{НН_0}$	0,20	0,40	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(НН)=(8)-(7)}$	0,14	-0,04
8 $\text{Эффект}_{\text{общ.1}} = \frac{НВ + НК + ПВ + ПК + ШВ + ШК}{НН_1}$	0,34	0,36	$\Delta \text{Эффект}_{\text{общ.}}_{(8)-(1)}$	0,07	0,02

За 2009-2010 гг. показатель эффективности контрольной работы налогового органа в отчетном периоде (2010 год) увеличился по сравнению с базисным (2009 год) на 0,07. Изменение данного показателя произошло из-за увеличения суммы дополнительно начисленных налогов по результатам выездных проверок 73 210 тыс. руб. в 2010 году по сравнению с 53 289 тыс. руб. в 2009 году, а также вследствие сокращения суммы начисленных налогов согласно поданным декларациям (в 2009 году начислено налогов на 737 223 тыс. руб., что на 296 782 тыс. руб. больше, чем в 2010 году). Так, именно сумма начисленных налогов согласно поданным декларациям и сумма дополнительно начисленных налогов в результате проведения выездных проверок являются решающими факторами, оказывавшими влияние на эффективность налогового контроля МРИ ФНС России № 1 по Орловской области в 2009-2010 гг.

За 2010-2011 гг. показатель эффективности контрольной работы налогового органа в отчетном периоде (2011 год) увеличился по сравнению с базисным (2010 год) на 0,02. Изменение данного показателя произошло из-за увеличения суммы дополнительно начисленных налогов и штрафов по результатам выездных проверок. Сумма дополнительно начисленных налогов в 2011 году составляет 86918 тыс. руб. по сравнению с 73 210 тыс. руб. в 2010 году, сумма дополнительно начисленных штрафных санкций по результатам проведения выездных налоговых проверок в 2011 году составляет 42 992 тыс. руб., что в 2,5 раза превышает показатель предыдущего года. Так, именно сумма дополнительно начисленных налогов и штрафных санкций в результате проведения выездных налоговых проверок являются решающими факторами, оказавшими влияние на эффективность налогового контроля МРИ ФНС России № 1 по Орловской области в 2010-2011 гг.

Однако общий показатель результативности и эффективности контрольной работы, рассчитанный по формуле 1, имеет ряд недостатков: во-первых, поступившие платежи находятся не в прямой зависимости от налогового потенциала, что обусловлено как разницей

в налоговой нагрузке в разных секторах экономики, так и различной способностью платить начисленные налоги; во-вторых, базой (основой) для дополнительного начисления платежей в бюджет (будь то налог, пеня или штраф) являются не фактически перечисленные суммы, а самостоятельно начисленные налогоплательщиком налоги; в-третьих, на объем фактических поступлений влияет ряд объективных факторов, т.е. которые не зависят от действий налоговых органов, например: динамика инфляции, дебиторская задолженность, структура денежной массы, реальный курс доллара и некоторые другие. Таким образом, оценить в полной мере эффективность и результативность контрольной работы налогового органа путем расчета и анализа данного показателя не возможно.

Оценка эффективности налогового контроля (налогового администрирования) по методике Д.В. Крылова определяется на основе коэффициента собираемости налогов, рассчитываемого по формуле (2):

$$K_{\text{собираемости}} = \frac{\Pi}{\text{НП}} = \frac{\text{Поступления налогов}}{\text{Начисленные налоги} + \text{Задолженность}}, \quad (2)$$

где  $K_{\text{собираемости}}$  – коэффициент собираемости налогов;

$\Pi$  – общий объем налоговых поступлений в целом по налоговому органу (региону);

$\text{НП}$  – налоговый потенциал.

При этом под термином «налоговый потенциал региона» автор понимает сумму потенциала налогооблагаемой базы и задолженности по налоговым платежам, штрафным санкциям и пеням налогоплательщиков контролируемой территории. В рамках предлагаемой методики под потенциалом налогооблагаемой базы понимается состояние базы налогообложения, выраженное через величину начисленных налоговых платежей. Под потенциалом задолженности предлагается рассматривать величину задолженности, реальную к взысканию в отчетном периоде.

Для наиболее полноценного анализа результативности проведения налогового контроля в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области предлагаем ввести коэффициент собираемости налогов и сборов в число основных показателей результативности проведения налогового контроля. Используя методику Д.В. Крылова и данные из Отчета 4-НМ «О задолженности по налогам и сборам, пеням и налоговым санкциям в бюджетную систему РФ» и 1-НМ «Поступление налогов в бюджетную систему РФ» оценим динамику коэффициента собираемости налогов в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области, за 2009- 2011 гг. Исходные данные для расчета коэффициента собираемости приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Исходные данные для расчета коэффициента собираемости налогов и сборов МРИ ФНС России № 1 по Орловской области за 2009-2011 гг.

ГОД	Поступило налогов и сборов (П), тыс. руб.	Начислено налогов и сборов (НН), тыс. руб.	Задолженность перед бюджетом (З), тыс. руб.	Формула расчета	Коэффициент собираемости
2009	1062094	737223	326229	$K_c = \frac{\Pi}{\text{НН} + \text{З}}$	0,99
2010	885071	440441	358569		1,11
2011	982247	491195	335301		1,19

Для определения факторов, непосредственно изменяющих коэффициент собираемости налогов за 2009-2011 гг., проведем его факторный анализ методом цепных подстановок и полученные данные сведем в таблицу 6.

Таблица 6 - Факторный анализ коэффициента собираемости налогов и сборов МРИ ФНС России № 1 по Орловской области за 2009-2011 гг.

Формула расчета	Промежуточное значение показателя эффективности в результате замены базисных значений (0) на отчетные (1)		Формула расчета	Изменение показателя эффективности под влиянием факторов	
	2009-2010	2010-2011		2009-2010	2010-2011
$1 Kc_0 = \frac{\Pi_0}{HH_0 + Z_0}$	0,99	1,11	$\Delta Kc (\Pi) = (2)-(1)$	-0,16	0,12
$2 Kc' = \frac{\Pi_1}{HH_0 + Z_0}$	0,83	1,23	$\Delta Kc (HH) = (3)-(2)$	0,32	-0,07
$3 Kc'' = \frac{\Pi_1}{HH_1 + Z_0}$	1,15	1,16	$\Delta Kc (Z) = (4)-(3)$	-0,04	0,03
$4 Kc_1 = \frac{\Pi_1}{HH_1 + Z_1}$	1,11	1,19	$\Delta Kc_{общ.} = (4)-(1)$	0,12	0,08

Таким образом, рост коэффициента собираемости налогов в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области в 2010 году составляет 0,12 по сравнению с 2009 годом, что обуславливается в первую очередь сокращением суммы начисленных налогов и сборов в 2010 году на 296 782 тыс. руб., а также увеличением суммы поступлений налогов и сборов в бюджет на 16%. Коэффициент собираемости налогов в МРИ ФНС России № 1 по Орловской области в 2011 году возрос на 0,08 по сравнению с 2010 годом. Основными факторами, оказавшими влияние на рост коэффициента собираемости налогов, являются сокращение суммы задолженности по платежам в бюджет (в 2011 году задолженность составляет 335301 тыс. руб., что на 23 268 тыс. руб. меньше, чем в 2010 году), а также рост поступлений налогов и сборов в бюджет на 12%.

Отразим динамику изменения коэффициента собираемости налогов и показателя эффективности налогового контроля МРИ ФНС России № 1 по Орловской области за 2009-2011 гг. на графике (рис. 5).

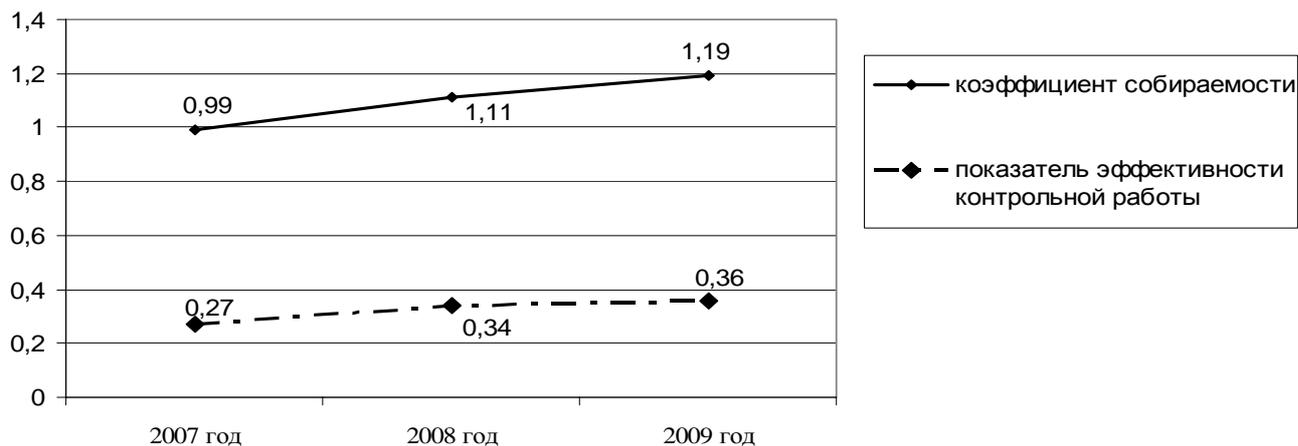


Рисунок 5 – Динамика коэффициента собираемости налогов и показателя эффективности налогового контроля МРИ ФНС России № 1 по Орловской области за 2009-2011 гг.

Таким образом, коэффициент собираемости налогов, рассчитанный по методике Д.В. Крылова, также как и показатель эффективности контрольной работы МРИ ФНС России № 1 по Орловской области, имеет выраженную динамику роста на всем протяжении анализируемого периода. В 2010 году коэффициент собираемости составляет 1,11, что на 0,12 превышает показатель 2009 года и на 0,08 меньше, коэффициента собираемости

2011 года. Основными факторами, оказавшими влияние на рост коэффициента собираемости налогов, являются сокращение суммы задолженности по платежам в бюджет, а также увеличение сумм поступающих налогов и сборов.

Таким образом, предлагаем ввести коэффициент собираемости налогов и сборов в число основных показателей оценки результативности проведения налогового контроля в МРИ ФНС России № 1. Налоговый анализ данного показателя позволит выявить ряд факторов, оказывающих влияние на эффективность контрольно-проверочной деятельности налогового органа в целом, а также на уровень поступлений и доначислений по основным налогам и сборам. Это позволит в дальнейшей работе налоговых органов проводить анализ цикличности поступлений налоговых доходов, выявить факторы риска недопоступления налогов и проводить прогнозирование поступлений платежей.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Коростелкина, И.А. Анализ методического обеспечения эффективности контрольно-проверочной деятельности налоговых органов в рамках реализации региональной налоговой политики [Текст] / И.А. Коростелкина // Экономические и гуманитарные науки. - 2011. - №5 (232). – С. 44-51
2. Васильева, М.В. Анализ и оценка динамики и структура задолженности по налогам и сборам [Текст] / М.В.Васильева // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. - №7(222) – С.113-120
3. Варакса, Н.Г. Структурные элементы налогового анализа по налогу на прибыль: макроэкономический аспект [Текст] / Н.Г. Варакса // Экономические и гуманитарные науки. - 2010. - № 8/(223). – С. 122-128

#### **Чайковская Нина Владимировна**

Муромский институт (филиал) государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Кандидат экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Менеджмент»

602264, Владимирская область, г. Муром, ул. Орловская, д. 23

Тел.: (49234) 32-0-22

E-mail: center@mivlgu.ru

---

N.V. CHAIKOVSKAYA

### **ANALYSIS OF THE CONTROL OF TAX**

*The article defines the role of tax analysis of the tax authorities, the report analyzed data from the specialized tax authorities and the performance indicators of fiscal control.*

**Keywords:** analysis, tax control, results.

1. Korostelkina, I.A. Analiz metodicheskogo obespechenija jeffektivnosti kontrol'no-proverochnoj dejatel'nosti nalogovyh organov v ramkah realizacii regional'noj nalogovoj politiki [Tekst] / I.A. Korostelkina // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2011. - №5 (232). – S. 44-51
2. Vasil'eva, M.V. Analiz i ocenka dinamiki i struktura zadolzhennosti po nalogam i sboram [Tekst] / M.V.Vasil'eva // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. – 2010. - №7(222) – S.113-120
3. Varaksa, N.G. Strukturnye jelementy nalogovogo analiza po nalogu na pribyl': makrojekonomicheskij aspekt [Tekst] / N.G. Varaksa // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2010. - № 8/(223). – S. 122-128

#### **Chajkovskaya Nina Vladimirovna**

Murom Institute (Branch) State Institution of Higher Professional Education «Vladimir State University named after Alexander and Nicholas Stoletovs»

Candidate of Economic Sciences, Professor, Head Department of the «Management»

602264, Vladimir Region, Murom, str. Orlovskaya, 23

Numb.: (49234) 32-0-22

E-mail: center @. Mivlgu.ru

Л.В. СЕВРЮКОВА

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА УРОВНЕ ГОСУДАРСТВА

*В условиях нестабильной экономики особое значение должно придаваться макроэкономическому планированию. Приставка «макро» означает, что планирование отнесено к высшему уровню государственной структуры управления, а в качестве его объекта используется экономическая система в целом, национальная экономика. Субъектами макроэкономического планирования являются центральные планирующие органы. В статье рассмотрен базовый инструментарий налогового планирования на уровне государства.*

**Ключевые слова:** налоговое планирование, инструментарий, макроуровень, государственное налоговое планирование.

Макроэкономическое налоговое планирование предполагает определение целей развития налоговой системы и отдельных ее элементов как единого целого, выделение приоритетов, подготовку решений для центра и разработку мероприятий по достижению целей при взаимодействии низших звеньев системы управления, как между собой, так и с Центром.

Следовательно, на макроуровне должны проводиться прогнозные расчеты и определяться наиболее эффективные варианты развития экономики, а также разрабатываться система мер, включающая главным образом налоговую политику.

Сегодня существует множество взглядов на систему планирования в целом и методы планирования в частности. Отсутствие четкого перечня инструментария налогового планирования, его систематизации и описания работы каждого инструмента не позволяет четко взглянуть на систему планирования и выделить ее конкретные инструменты, с помощью которых можно было бы разработать и внедрить тот или иной вид плана.

В современной экономической литературе понятие «инструментарий» используется очень широко, однако общеупотребительного понятия еще не сложилось.

Каждый экономист, будь то теоретик или практик, дает ему свое индивидуальное толкование, наполняет различным содержанием. Понятие «инструментарий» в отношении к экономической науке в прошлом широко использовалось для объяснения метода и методологии политической экономии (табл. 1).

Таблица 1 – Определение понятия «инструментарий»

Автор	Определение
Шведова Н.Ю.	совокупность инструментов, употребляемых в какой-либо специальной области [6]
Ефремова Т.Ф.	совокупность средств, применяемых для достижения или осуществления поставленных целей [3]
Википедия	предмет, устройство или машина, используемые для воздействия на объект: его изменения, изучения или измерения, сложный инструмент включает в себе идею нескольких элементарных [5]

Таким образом, инструментарий налогового планирования – это совокупность инструментов, применяемых для достижения целей планирования в области налогообложения.

Государственное налоговое планирование представляет собой совокупность форм и методов определения экономически обоснованных (оптимальных) налоговых параметров и

решений соответствующих государственных органов управления, направленных на реализацию функций налогов и обеспечение максимально возможного объема налоговых поступлений в бюджетную систему в рамках заданных параметров налогового потенциала.

Государственное налоговое планирование решает следующие основные задачи:

- 1) формирование правового поля и налогового законодательства;
- 2) построение рациональной налоговой системы;
- 3) оптимизация объектов налогообложения и налоговой базы;
- 4) разработка рациональной системы налоговых скидок и льгот.

В конечном счете, основной целью государственного налогового планирования является обеспечение реализации налогами всех своих функций, включая максимальную собираемость запланированных объемов налоговых поступлений по всем их видам.

Достижение цели налогового планирования возможно с использованием налоговых инструментов. Главным инструментом налогового планирования является законодательство РФ (рис. 1) [4].

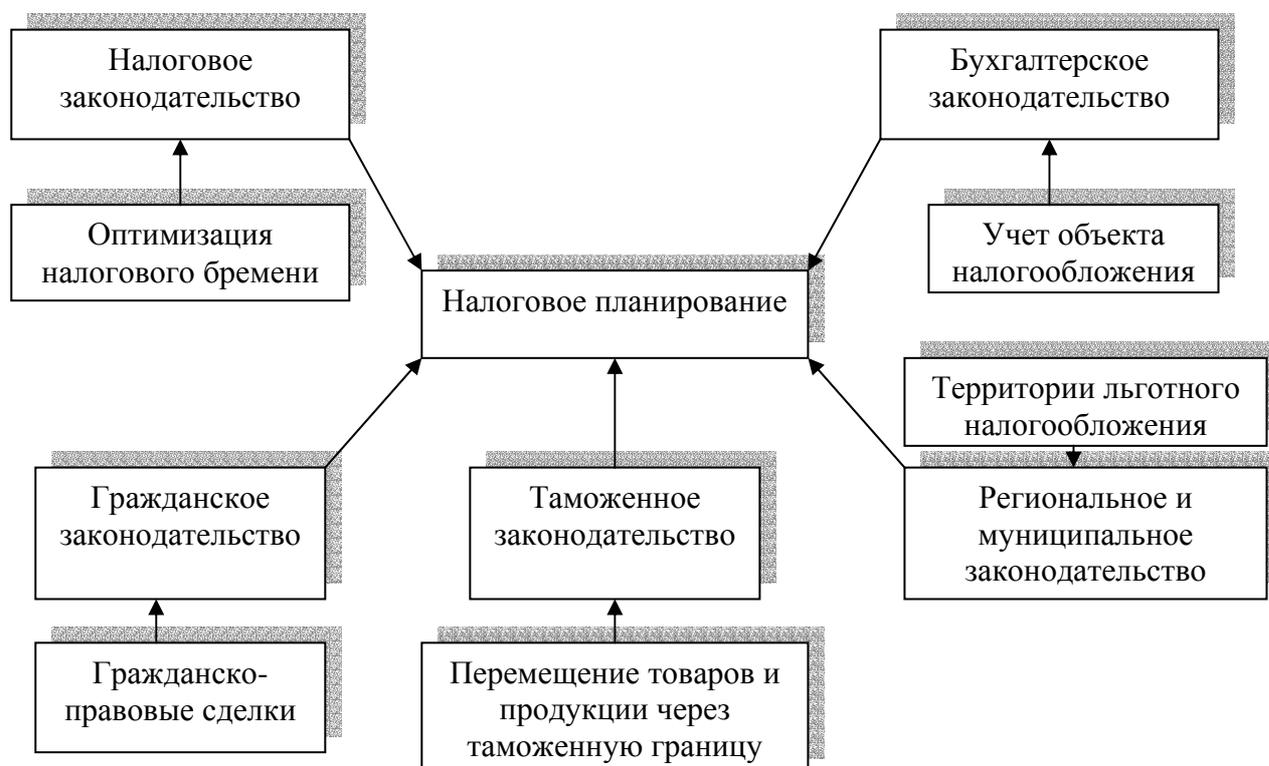


Рисунок 1 – Инструменты регулирования налогового планирования

По мнению Васильевой М.В., необходимость налогового планирования изначально заложена в действующем налоговом законодательстве, предусматривающем неодинаковые налоговые режимы для отдельных налогоплательщиков, допускающем различные методы исчисления налоговой базы и устанавливающим налогоплательщикам определенные льготы [1].

Достижение цели налогового планирования возможно, с одной стороны, на основе оптимизации уровня и структуры налогового бремени, состава и структуры системы налогов и налогообложения на текущий бюджетный год и перспективу, поддержания высокого уровня собираемости налогов и эффективности налогового контроля, а с другой стороны, с учетом закона растущих финансовых потребностей государства. При этом важно учитывать и структуру источников налоговых поступлений. Так, в настоящее время в России основные бюджетные поступления обеспечиваются за счет налогов с организаций, а в их составе за счет косвенных налогов, тогда как в большинстве развитых стран, наоборот – за счет налогов с физических лиц и прямых налоговых платежей (рис. 2).

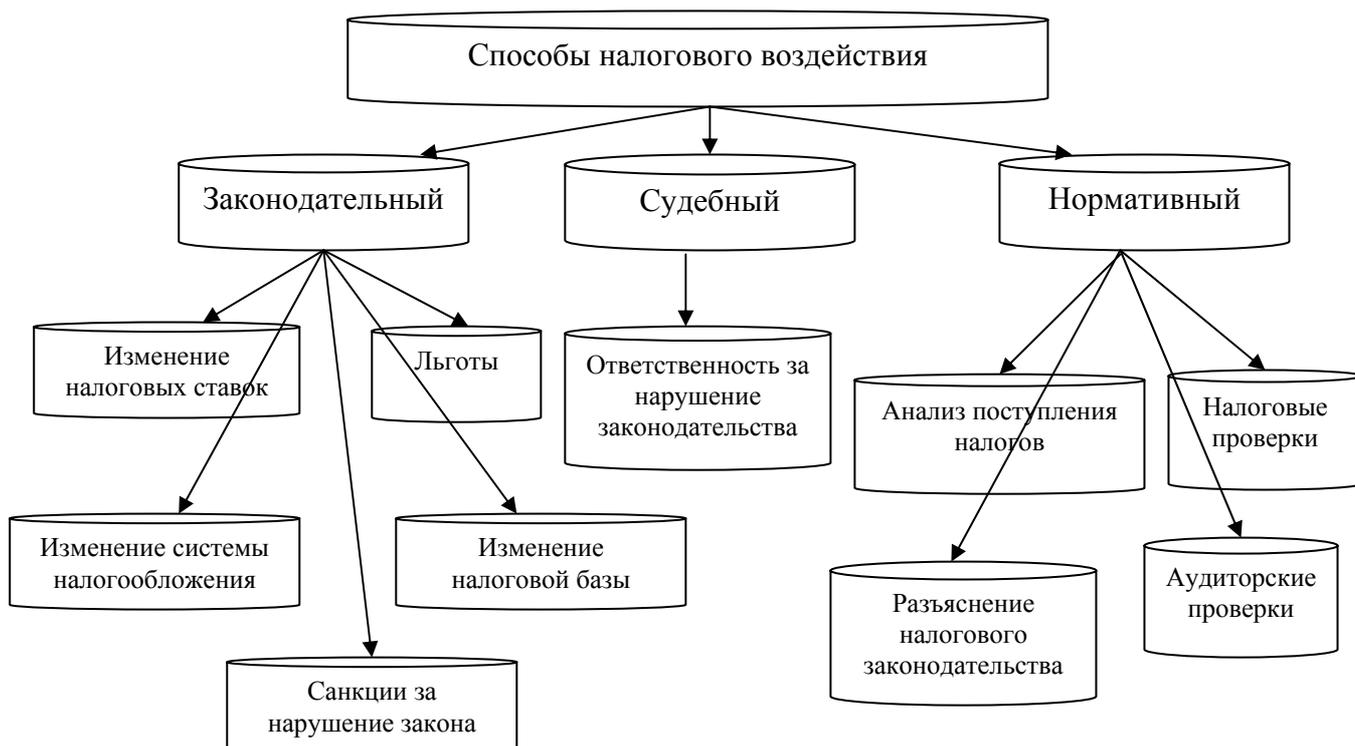


Рисунок 2 – Способы налогового воздействия на налогоплательщика для повышения уровня собираемости налогов

Изменяя налоговые ставки, государство создает дополнительные стимулы для отдельных элементов финансовых потоков и потоков товаров, работ, услуг. Система налоговых ставок, выполняя функцию государственного регулятора, постепенно усложняется и дифференцируется. Разные ставки налогов устанавливаются по отраслям, регионам, группам товаров и услуг. При сохранении системы налогов изменение их значений позволяет выборочно и временно изменять экономические условия функционирования отдельных групп налогоплательщиков.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Васильева, М.В. Налоговое прогнозирование налога на прибыль организаций [Текст] / М.В. Васильева // Управленческий учет. – М.: ЗАО «Финпресс», 2009. - №9. – С. 54.
2. Вылкова, Е.С. Налоговое планирование [Текст] / Е.С. Вылкова. – СПб.: Питер, 2004.
3. Ефремова, Т.Ф. Словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://www.classes.ru/all-russian>
4. Зиновьева, Н.Г. Налоговое планирование. [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://www.upruchet.ru/>
5. Инструментарий [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://ru.wiktionary.org/wiki/>
6. Шведова, Н.Ю. Толковый словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary>

**Севрюкова Лариса Викторовна**

Юго-Западный государственный университет

Кандидат экономических наук,

профессор кафедры «Налогообложение и антикризисное управление»

305000, г. Курск, ул. Челюскинцев, 19

Тел.: 8-4712-58-71-17

E-mail: [nalogi\\_kurskGTU@mail.ru](mailto:nalogi_kurskGTU@mail.ru)

---

L.V. SEVRYUKOVA

**TOOLS OF THE TAX PLANNING AT THE STATE**

*In an unstable economy of particular importance should be attached to macro-economic planning. The prefix «macro» means the plan referred to a higher level of state governance structures, as well as its object, use the economic system as a whole, the national economy. The subjects of the macro-economic planning are central planners. In the article the basic tools of tax planning at the state level.*

**Keywords:** *tax planning, tools, macro-level, state tax planning.*

**BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Vasil'eva, M.V. Nalogovoe prognozirovanie naloga na pribyl' organizacij [Tekst] / M.V. Vasil'eva // Upravlencheskij uchet. – M.: ZAO «Finpress», 2009. – №9. – S. 54.
2. Vylkova, E.S. Nalogovoe planirovanie [Tekst] / E.S. Vylkova. – SPb.: Piter, 2004.
3. Efremova, T.F. Slovar' [Jelektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://www.classes.ru/all-russian>
4. Zinov'eva, N.G. Nalogovoe planirovanie. [Jelektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://www.upruchet.ru/>
5. Instrumentarij [Jelektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://ru.wiktionary.org/wiki/>
6. Shvedova, N.Ju. Tolkovyj slovar' [Jelektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary>

**Sevryukova Larisa Viktorovna**

Southwestern State University

Candidate of Economic Sciences,

Professor Department of the «Taxation and crisis management»

305000, Kursk, str. Chelyuskintsev, 19

Numb.: 8 (4712) 58-71-17

E-mail: [nalogi\\_kurskGTU@mail.ru](mailto:nalogi_kurskGTU@mail.ru)

# НАУЧНОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 338.2

М.В. ВАСИЛЬЕВА

## **РОЛЬ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ И МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ОБЪЕКТАМИ И ПРОЦЕССАМИ**

*Осуществление любой хозяйственной деятельности связано с выработкой и принятием управленческих решений. В ходе их поиска и анализа происходит выбор наиболее предпочтительного. В связи с этим, прежде чем принимать окончательное решение и осуществлять управляющее воздействие необходимо проверить его последствия, прибегая к эксперименту. Но натурный эксперимент в экономике является весьма дорогостоящим и продолжительным. Поэтому в ходе выработки управленческих решений оптимальным является осуществление математических расчетов, иллюстрирующих ожидаемую картину управляемого процесса в виде цифр, кривых, графиков, таблиц. В статье представлено понятие математической модели, рассмотрены особенности таких моделей и их роль в экономике.*

**Ключевые слова:** математическая модель, экономика, управление, классификация, факторные модели, балансовые модели, оптимизационные модели, модели управления запасами, игровые модели, сетевые модели.

Важным фактором, определяющим роль математики в различных приложениях, является возможность описания наиболее существенных черт и свойств изучаемого объекта на языке математических символов и соотношений. Такое описание принято называть математическим моделированием или формализацией.

**Математической моделью** реального объекта называется его упрощенная, идеализированная схема, составленная с помощью математических символов и операций. Для ее получения сначала вводится система буквенных обозначений элементов реального объекта и затем, на основе изучения существующих взаимосвязей между этими элементами, составляются отражающие их математические соотношения (уравнения, неравенства и др.). Такая формализация дает возможность определить реальную задачу как математическую и позволяет воспользоваться для анализа универсальным и мощным математическим аппаратом, который не зависит от конкретной природы объекта. [3].

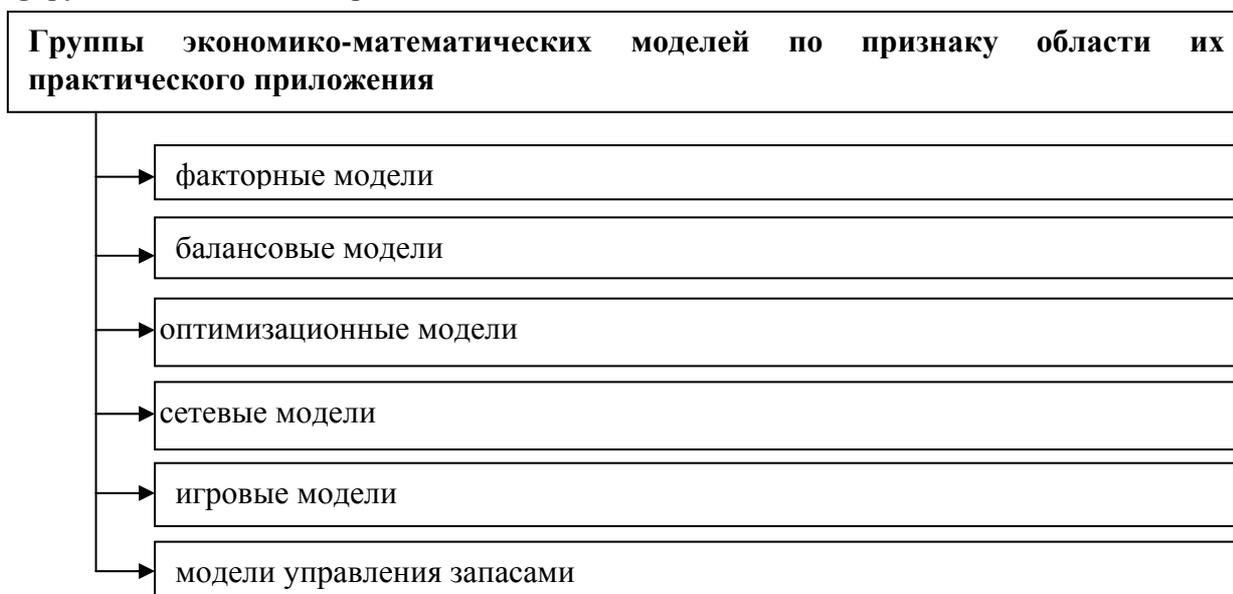
Среди основных требований, предъявляемых к экономическим моделям можно выделить следующие (рис. 1).



Рисунок 1 – Основные требования к экономическим моделям

Разработка новой модели является сложным творческим процессом, требующим больших умственных и временных затрат. Для того, чтобы математическая модель удовлетворяла всем необходимым требованиям необходимо тщательно изучить предметную область, собрать и проанализировать большой объем информации.

Существует значительное разнообразие видов, типов экономико-математических моделей, пригодных для использования в управлении экономическими объектами и процессами. Их целесообразно выделить, прежде всего, по признаку области практического приложения в задачах управления экономикой. Краткое описание моделей, входящих в группу определенного вида, позволяет понять сущность и назначение моделей этой группы, сферу их использования (рис. 2).



*Рисунок 2 – Группы экономико-математических моделей по признаку области их практического приложения в задачах управления экономикой*

В группу экономико-математических факторных моделей входят модели, включающие, с одной стороны, экономические факторы, от которых зависит состояние и изменение управляемого экономического объекта, и, с другой стороны, – зависящие от этих факторов параметры (показатели) состояния объекта. Если факторы известны, то модель позволяет определить искомые, неизвестные параметры. Возможна и обратная постановка задачи, при которой заданы желаемые показатели состояния экономического объекта, а надо с помощью модели установить значения факторов, обеспечивающих достижение требуемых показателей. Факторные модели чаще всего представлены достаточно простыми в математическом отношении линейными или степенными функциями, характеризующими связь между факторами и зависящими от них параметрами экономического объекта (процесса).

Балансовые экономико-математические модели, как следует из их названия, выражают в математической форме баланс определенного вида экономического продукта, включая и денежные средства.

В самом общем виде балансовое соотношение имеет следующий вид:

$$\text{Приход} = \text{Расход} \pm \text{Изменение запасов}$$

В этом соотношении приход понимается как общее поступление экономического продукта из самых разных источников за определенный период времени, а расход – как суммарное расходование того же продукта на самые разные нужды за то же время. Знак плюс соответствует случаю, когда приход больше расхода и запасы (остатки) изменились в сторону увеличения, а знак минус – случаю, когда приход меньше расхода и запасы уменьшились или возник дефицит продукта.

Уравнение баланса или система уравнений, если составляется многопродуктовый баланс, характеризуют наличие, производство, потребление, закупку, продажу, экспорт, импорт продукта определенным хозяйствующим субъектом. Им может быть государство (страна), регион, предприятие, компания, семья.

На первый взгляд балансовые модели выглядят очень простыми. Но при их составлении в отношении многих продуктов в материальной и денежной форме на разные периоды времени соотношения баланса, будучи в большинстве случаев линейными уравнениями по отношению к входящим в них неизвестным, искомым величинам, представляют довольно сложные системы уравнений [2].

В управлении экономикой на разных уровнях балансовые модели дают возможность субъекту управления определять объемы производства, поступления продуктов, товаров или величины и источники денежных доходов, необходимые для удовлетворения нужд, запросов, потребностей, обеспечения расходов объекта управления на определенный период времени. Кроме того, данные модели позволяют установить требуемые соотношения, пропорции между объемами изготовления, производственного потребления разных видов продукции, ресурсов, совместно применяемых в производственных процессах. Балансовые модели позволяют установить соответствие между объемными показателями в материально-вещественном (физическом) и денежном измерении с помощью цен. Таким образом, балансовые модели есть главный инструмент достижения согласованности между производством и потреблением, доходами и расходами, а также контроля, проверки целевого использования ресурсов.

Но, следует иметь в виду, что в большинстве случаев балансовые соотношения можно назвать экономико-математическими моделями лишь с определенной степенью условности, поэтому в реальной практике чаще говорят о балансовых расчетах, чем о балансовых моделях. Это относится, например, к построению плановых и отчетных балансов предприятий, балансов в виде государственных, региональных, местных, семейных бюджетов, балансов денежных доходов и расходов населения. Вместе с тем, такие виды балансов, как межотраслевой баланс производства и использования продукции, многопродуктовые балансы, оптимизационные балансы, представляющие систему связанных между собой балансовых соотношений, правомерно относятся к экономико-математическим моделям.

Обширный класс экономико-математических моделей образуют оптимизационные модели, позволяющие выбрать из всех возможных решений самый лучший, оптимальный вариант. В математическом смысле оптимальность понимается как достижение экстремума (максимума или минимума) критерия оптимальности, именуемого также целевой функцией. Оптимизационные задачи решаются посредством применения моделей с помощью методов математического программирования, реализуемых с применением электронно-вычислительной техники.

Оптимизационная модель формируется в общем виде следующим образом: необходимо найти значения параметров  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , характеризующих управляемый экономический объект или процесс, которые придают максимальное или минимальное значение целевой функции  $F(x_1, x_2, \dots, x_n)$  при соблюдении ограничений, накладываемых на область изменения показателей  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , и связей между ними в виде  $f(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq a$ .

Если целевая функция, ограничения, связи между искомыми показателями выражены в виде линейных зависимостей, то оптимизационная модель сводится к задаче линейного математического программирования. При этом такую модель называют линейной.

Оптимизационные модели чаще всего используются в задачах нахождения лучшего способа использования экономических ресурсов, позволяющего достичь максимальный целевой эффект.

Модели управления запасами призваны дать субъекту управления ответ на вопрос о том, какой уровень запаса ресурсов следует иметь, как он должен изменяться во времени,

обновляться в связи с поступлением и расходом ресурсов, чтобы обеспечить бесперебойность, надежность протекания экономических процессов и в то же время минимизировать издержки, связанные с хранением, пополнением и расходом запасов. Так как уровень спроса неожиданно возникающих потребностей в расходе запасов ресурсов носит чаще всего случайный характер, то модели управления запасами должны быть стохастическими, вероятностными. В упрощенной постановке возможно использование детерминированных моделей [1].

Наиболее распространены модели управления складскими запасами. В общей постановке экономико-математическая модель управления складскими запасами формируется следующим образом:

$$Z(t) = Z_{нач} + P(t) - R(t),$$

где  $Z(t)$  - текущий уровень запаса продукта на складе в момент времени  $t$ ;

$Z_{нач}$  - начальный запас товаров на складе в момент  $t=0$ ;

$P(t)$  - поступление товаров на склад за время  $t$ ;

$R(t)$  - расходование товаров со склада за время  $t$ .

В любой момент запас товаров на складе не может быть отрицательным, то есть:

$$Z(t) > 0$$

Поступление и расходование товаров со склада обычно производится партиями. Обозначив объем поставки в одной партии через  $P_i$ , а объем расходуемой партии  $R_j$ , можно получить следующее соотношение:

$$Z = Z_{нач} + \sum_{i=1}^n P_i - \sum_{j=1}^m R_j$$

где  $n$  – количество поставляемых партий товара;

$m$  – количество расходуемых партий товара.

Это равенство можно рассматривать как базисное в модели управления запасами. В зависимости от того, какие величины, показатели в нем заданы, а какие являются искомыми, различают разные виды моделей управления запасами. В модель могут входить также ограничительные условия и дополнительные связи между показателями и переменными величинами.

Игровые экономико-математические модели представляют математическое описание экономических ситуаций, в которых происходит столкновение, противопоставление интересов двух или нескольких противоборствующих сторон (игроков), преследующих разные цели и действующих таким образом, что линия действия одного из участников зависит от действий другого. Математическая модель подобной конфликтной ситуации получила название игры. Участвующие в ней лица и противостоящие стороны именуется игроками, а исход противостояния сторон называют выигрышем или, соответственно, проигрышем. Если выигрыш игрока равен проигрышу его противника, то такая игра называется игрой с нулевой суммой или антагонистической.

Игровые модели позволяют участникам выбрать так называемую оптимальную стратегию, то есть установить в зависимости от складывающейся ситуации способ действий, позволяющий максимизировать возможный выигрыш или минимизировать возможный проигрыш. Наиболее простой тип игры – парная конечная игра двух игроков, в которой каждый из них обладает выбором из конечного числа стратегий.

Известный в теории игр **принцип минимакса** рекомендует игрокам выбирать из соображений осторожности, уменьшения риска максимумную стратегию при стремлении получить наибольший выигрыш или минимумную при стремлении минимизировать проигрыш [2].

Специфическое свойство и основной признак сетевых моделей, используемых в планировании и управлении совокупностью взаимосвязанных действий, операций состоит в том, что они представлены в форме **сетевых графиков** выполнения работ, именуемых также **сетевыми графами**. Главными элементами таких моделей являются работы и события. Под «работой» в сетевой модели имеются в виду любые действия, итог которых состоит в

переводе управляемого объекта из одного состояния в другое. Событие отражает результат работы, выполняемой на определенном этапе.

На рисунке 3 приведен упрощенный сетевой график работ по выпуску книги, в котором буквами обозначены работы, а цифрами – события.

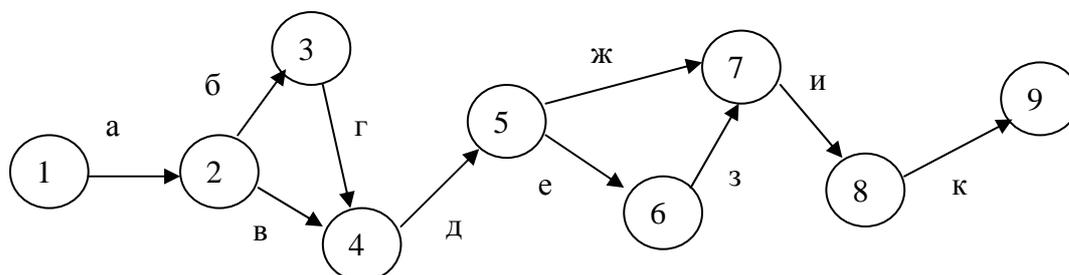


Рисунок 3 - Примерный сетевой график подготовки и выпуска новой книги

Исходное событие 1 – возникновение идеи, замысла у автора, за ним следует работа «а» – подготовка материалов, написание первого варианта рукописи, завершающиеся событием 2 – появлением первичной рукописи, с которой автор обращается в издательство. Рукопись книги издательство передает на заключение рецензенту (работа «б») и готовит также собственное заключение (работа «в») с учетом передаваемого заключения рецензента (работа «г»). Событие 3 – это заключение рецензента, а событие 4 – итоговое заключение издательства. При положительном заключении готовится договор с автором на издание книги (работа «д»), который в завершённом виде представляет событие 5. Затем рукопись передается редактору (работа «е»), который исправляет ее, доводя до более кондиционного состояния, характеризуемого как событие 6. Автор тоже работает над рукописью параллельно с редактором (работа «ж»), и после передачи редактором доработанной рукописи (работа «з») в издательстве наступает событие 7 – готовая к набору рукопись книги. Издательство передает рукопись в типографию (работа «и») в требуемом виде, что отражается в событии 8, а типография печатает книгу (работа «к»), в результате чего появляется готовая книга – завершающее событие – 9.

Сетевые графики служат эффективным средством увязывания работ и событий во времени, устанавливая период осуществления каждой работы и время наступления каждого события. Это способствует управлению ходом работ, их координации [2].

Таким образом, экономико-математическое моделирование является неотъемлемой частью любого исследования в области экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Колемаев, В.А. Экономико-математическое моделирование [Текст] / В.А. Колемаев. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 295 с.
2. Маслов, Б.Г. Методы математического моделирования в оценке стоимости имущества неопределенности [Текст] / Б.Г. Маслов // Экономические и гуманитарные науки. - 2011. - №8 (235). – С. 98-102
3. Маслов, Б.Г. Моделирование управления налоговыми рисками в условиях неопределенности [Текст] / Б.Г. Маслов // Экономические и гуманитарные науки. - 2012. - №3 (242). – С. 92-96

**Васильева Марина Владимировна**

ФГБОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК»

Доктор экономических наук, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение»

Зам. директора ФЭИ по УР с исполнением функций декана ФФ

302020, Орел, Наугорское ш., 29

Тел.: (4862) 41-98-60

E-mail: vita\_977@mail.ru

M.V. VASIL'EVA

## THE ROLE OF ECONOMIC-MATHEMATICAL METHODS AND MODELS IN THE MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITIES AND PROCESSES

*The implementation of any economic activity associated with the elaboration and adoption of management decisions. In the course of their search and analysis is the preferred choice. Therefore, before making a final decision and implement the control action is necessary to check its effects by resorting to experiment. But full-scale experiment in the economy is very costly and time-consuming. Therefore, during the development of optimal management decisions is to attract the aid of mathematical calculations to illustrate the expected pattern of the controlled process in the form of numbers, curves, graphs, and tables. The paper presents the concept of a mathematical model, the features of these models in the economy and their role.*

**Key words:** *mathematical model, economics, management, classification, factor models, balance models, optimization models, models of inventory management, game model, network model.*

### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)

1. Kolemaev, V.A. Jekonomiko-matematicheskoe modelirovanie [Tekst] / V.A. Kolemaev. – M.: Juniti-Dana, 2005. – 295 s.
2. Maslov, B.G. Metody matematicheskogo modelirovanija v ocenke stoimosti imuwestwa neopredelennosti [Tekst] / B.G. Maslov // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2011. - №8 (235). – S. 98-102
3. Maslov, B.G. Modelirovanie upravlenija nalogovymi riskami v uslovijah neopredelennosti [Tekst] / B.G. Maslov // Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki. - 2012. - №3 (242). – S. 92-96

#### **Vasil'eva Marina Vladimirovna**

State University-ESPC

Doctor of Economic Sciences, Professor Department of «Accounting and taxation»

Deputy Director of Finance Economic Institute for Academic Dean

with the performance of functions of the financial department

302020, Orel, Naugorskoe highway, 40

Numb.: (4862) 41-98-60

E-mail: vita\_977@mail.ru

Е.Н. КАЧАНОВСКАЯ

## МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА РЫНКЕ ЦВЕТОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*Разработана методика комплексной оценки импортозамещения на рынке цветов Республики Беларусь, основанная на сравнительном анализе потенциала самообеспечения регионов республики в продукции цветоводства, маркетинговом исследовании спроса потребителей на цветы и сегментировании рынка на основе мотивации приобретения последних.*

**Ключевые слова:** импортозамещение, рынок цветов, цветоводство, самообеспечение, сегментирование, емкость рынка.

Высокая потребность белорусской экономики в импортных товарах актуализирует проблему снижения отрицательного сальдо внешней торговли и проведения рациональной политики импортозамещения в первую очередь в отношении товаров, которые востребованы в стране, но производятся в недостаточных объемах. Учитывая, что на рынке цветов Республики Беларусь большая часть растений импортируется, в стоимостных показателях более чем в два раза превосходя отечественную, анализ процессов импортозамещения цветов приобретает особенно важное значение. В этой связи действительно продуктивным является анализ реальной методики импортозамещения на рынке цветов Республики Беларусь.

Под импортозамещением понимается процесс сокращения или прекращения импорта определенных товаров путем увеличения производства и потребления отечественной продукции при снижении потребления импортной. При этом отечественная продукция должна обладать более низкой стоимостью по сравнению с импортируемой, а по потребительским свойствам не уступать последней. В условиях Республики Беларусь данные условия выполняются. Так, средняя цена реализации 1 цветка отечественного производства в три раза меньше средней реализационной цены, сложившейся на внутреннем рынке. Кроме того отечественная продукция не требует долговременной транспортировки до конечного потребителя, вследствие чего имеет более высокие сроки хранения и использования («вазовый» период).

В период кризиса ослабление национальной валюты вызывает увеличение стоимости импортируемых товаров, что приводит к изменению их относительной стоимости по сравнению с отечественными и снижению доступного к потреблению набора товаров. Это означает, что потребление импортных товаров в результате девальвации снижается, а выпуск и потребление отечественных растут.

Произошедшая в январе 2009 г. быстрая реальная девальвация белорусского рубля сопровождалась резким снижением импорта (рис. 1). В течение последующего периода по мере укрепления реального обменного курса импорт постепенно возрастал. Уменьшение импорта в 2009 году не сопровождалось аналогичным изменением потребления. Более того потребление цветов на срез осталось на прежних позициях за счет увеличения производства отечественной продукции.

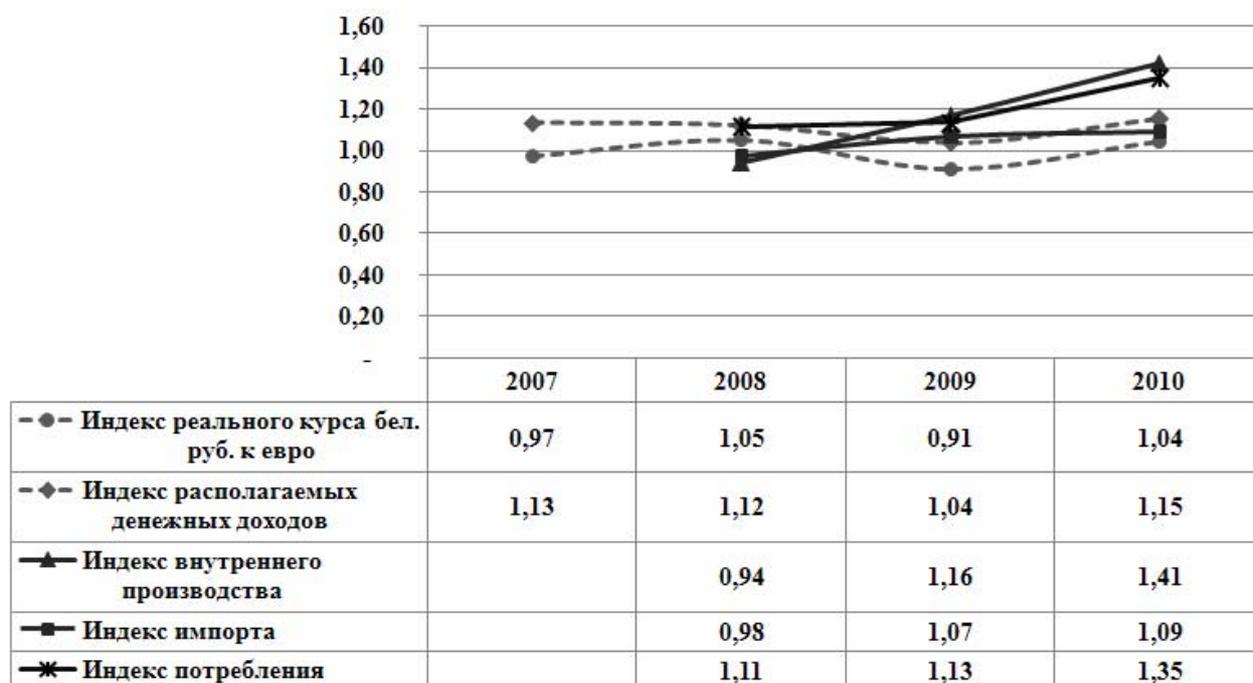


Рисунок 1 – Динамика индексов производства, импорта и потребления срезной цветочной продукции в сравнении с уровнем доходов населения и реальным курсом белорусского рубля по отношению к евро

Примечание – Рисунок составлен автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [3], Национального Банка Республики Беларусь [1], Министерства Жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь, Государственного таможенного комитета Республики Беларусь [4-7].

Кризис 2009 г. привел к резкому повышению реального курса белорусского рубля по отношению к иностранной валюте, что отразилось на реальных располагаемых доходах населения. На фоне резкого повышения цен на импортные цветы спрос населения перераспределился в пользу относительно дешевых белорусских растений. В результате, в 2009-2010 гг. сектор отечественного цветоводства показал более высокие темпы роста. Эти данные позволяют сделать вывод о том, что в период после кризиса на рынке цветов, так же как и в белорусской экономике в целом, были созданы макроэкономические условия для процессов импортозамещения. А кризис 2011 г. углубил необходимость развития импортозамещения, повысив конкурентоспособность национальных производителей в условиях неблагоприятной конъюнктуры.

Применительно к условиям Республики Беларусь нами разработана методика комплексной оценки импортозамещения на рынке цветов, основанная на сравнительном анализе потенциала самообеспечения регионов республики в продукции цветоводства, маркетинговом исследовании спроса потребителей на цветы и сегментировании рынка на основе мотивации приобретения последних. Практическая значимость методики состоит в возможности прогнозирования емкости национального рынка цветов, отдельных регионов и обоснования механизмов импортозамещения.

Алгоритм реализации разработанной нами методики комплексной оценки импортозамещения на рынке цветов представляет собой совокупность пяти последовательно осуществляемых этапов (рис. 2).

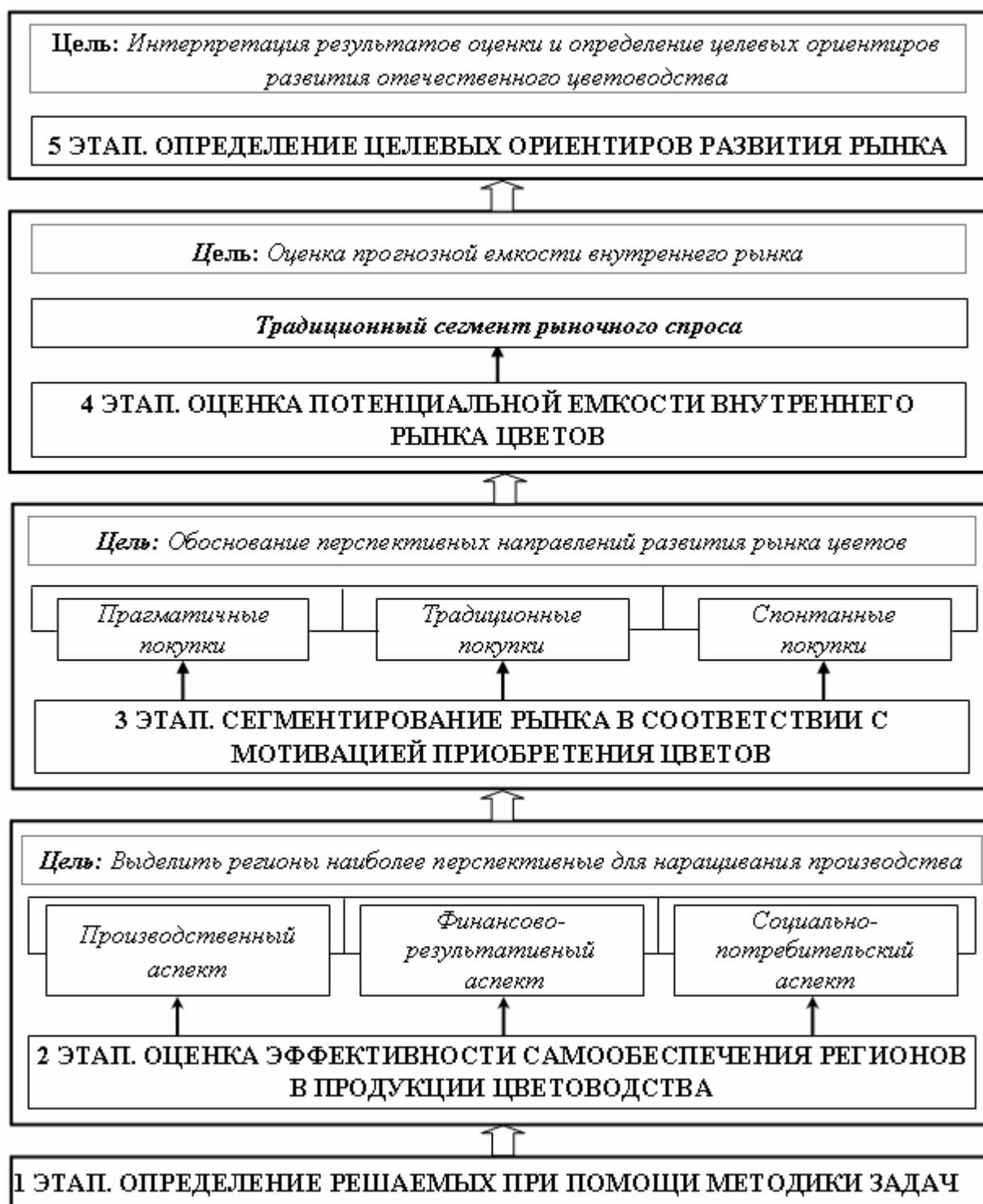


Рисунок 2 – Алгоритм комплексной оценки импортозамещения на рынке цветов Республики Беларусь

Методика позволяет решать следующие задачи: определить эффективность самообеспечения регионов республики в продукции цветоводства, измерить потенциальную емкость национального рынка цветов, выполнить прогноз рационально обоснованного расширения внутреннего производства.

Факторы самообеспеченности рынка цветов объединены нами в три блока, что позволяет дать их сравнительную характеристику, определить комплексное влияние на интегральный уровень самообеспеченности: производственный блок – отражает ресурсообеспеченность регионов и эффективность их использования (площадь закрытого грунта, произведено валовой продукции в сопоставимых ценах на м<sup>2</sup>, производительность труда, среднегодовой темп роста производства); финансово-результативный блок – отражает

эффективность сбыта произведенной продукции (затраты на рубль товарной продукции, прибыльность (на м<sup>2</sup>), рентабельность); социально-потребительский блок – эффективность насыщения рынка отечественной продукцией (доля рынка, соотношение цен со среднереспубликанскими, коэффициент ширины ассортимента).

Выделение описанных блоков и выбор характеризующих их показателей осуществлен с учетом специфики отрасли цветоводства, информационной обеспеченности, возможности корректировки по мере поступления новых данных об объекте исследования.

Поскольку предложенные нами оценочные показатели являются величинами разного порядка, то оценить и выбрать по их совокупности оптимальный вариант без дополнительного преобразования некорректно. В качестве такого преобразования целесообразно трансформировать показатели, выраженные в различных единицах измерения, к ранговой форме расчета их значений. Разработанная нами система ранговой оценки эффективности самообеспечения регионов в продукции цветоводства представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Предлагаемая система ранговой оценки самообеспечения регионов в продукции цветоводства

Показатель	Порядок расчета
Ранговое место ( $R_{nm}$ )	<p>Если уменьшение значения индикативного показателя ведет к снижению эффективности:</p> $R_{nm} = R_{min} +  A_{min} - A_n  \times S,$ <p>Если увеличение значения индикативного показателя ведет к снижению эффективности:</p> $R_{nm} = R_{max} -  A_{min} - A_n  \times S,$ <p>где <math>R_{min}</math> – минимальное значение ранга;  <math>R_{max}</math> – максимальное значение ранга;  <math>A_n</math> – значение параметра;  <math>A_{min}</math> – минимальное значение параметра;  <math>n</math> – количество объектов исследования;  <math>m</math> – количество параметров блока;  <math>S</math> – шаг.</p>
Шаг ( $S$ )	$S = \frac{R_{max} - R_{min}}{A_{max} - A_{min}},$
Средний ранг блока ( $R_n$ )	$R_n = \frac{\sum R_{nm}}{m},$
Комплексный показатель (ранг) эффективности самообеспечения продукцией цветоводства ( $Q_n$ )	$Q_n = \sqrt[3]{R_{n(p)} \times R_{n(f)} \times R_{n(c)}},$ <p>где <math>R_{n(p)}</math> – средний ранг производственного блока.  <math>R_{n(f)}</math> – средний финансово-результативный ранг.  <math>R_{n(c)}</math> – средний ранг потребительского блока.</p>

При расчете рангового места того или иного показателя из двух предложенных формул выбирают ту, при которой увеличение относительного значения показателя отвечает повышению эффективности. Средние ранговые места регионов позволяют нам судить, какой регион сработал более эффективно в ресурсно-производственном, финансово-результативном и в социально-потребительском аспекте. Для комплексной оценки эффективности самообеспечения по трем сегментированным блокам и определение на их основе лучших и худших регионов республики рассчитывается комплексный показатель эффективности, отражающий потенциал каждого из исследуемых регионов республики. Чем выше величина данного показателя, тем большим потенциалом располагает регион как в сфере ресурсообеспеченности и результативности хозяйственной деятельности, так и в

контексте товарообеспеченности населения конечной продукцией.

Нами проведена апробация предложенных показателей оценки эффективности самообеспечения регионов Республики Беларусь в продукции цветоводства, результаты которой приведены в таблице 2. Абсолютная величина ранговых мест находится в закрытом интервале значения от 1 до 5.

Таблица 2 – Группировка регионов республики по уровням эффективности самообеспечения регионов Республики Беларусь в продукции цветоводства

Регионы	Количество районов	Qn	Rn(p)	Rn(f)	Rn(c)
<b>Первый уровень [3,1;3,6]</b>					
г. Минск	3	3,64	3,20	3,71	4,06
Витебский район		3,41	3,19	3,61	3,44
Барановичский район		3,31	3,07	4,82	2,44
<i>Среднее по уровню</i>	x	3,45	3,15	4,05	3,32
<b>Второй уровень [2,6;3,1]</b>					
Бобруйский район	9	2,96	2,28	4,00	2,84
Могилевский район		2,93	3,24	2,94	2,62
Брестский район		2,86	2,91	2,43	3,30
Молодечненский район		2,83	2,60	4,43	1,97
Полоцкий район		2,8	3,17	2,98	2,33
Пружанский район		2,8	2,58	3,30	2,58
Слонимский район		2,8	2,36	3,49	2,66
Лидский район		2,68	2,62	4,02	1,83
Гродненский район		2,65	2,83	4,17	1,57
<i>Среднее по уровню</i>	x	2,81	2,73	3,53	2,41
<b>Третий уровень [2,1; 2,6]</b>					
Мозырский район	3	2,6	2,09	3,89	2,17
Гомельский район		2,45	2,10	2,72	2,56
Пинский район		2,35	2,15	3,57	1,70
<i>Среднее по уровню</i>	x	2,47	2,11	3,39	2,14
<b>Четвертый уровень [1,6;2,1]</b>					
Кобринский район	2	1,93	1,04	3,80	1,83
Оршанский район		1,61	1,97	1,00	2,11
<i>Среднее по уровню</i>	x	1,77	1,50	2,40	1,97
<i>Среднее по совокупности</i>	x	2,74	2,55	3,46	2,47

Проведенное исследование позволило установить следующее.

1. В зону первого уровня вошли крупные специализированные предприятия по производству цветочной продукции. В зону 2 уровня вошли модернизированные предприятия, являющиеся структурными непрофильными подразделениями ЖКХ соответствующих регионов. На долю перечисленных предприятий 1 и 2 уровней приходится наибольшая площадь закрытого грунта и объем валового производства цветов (86,7 и 91,1% соответственно). Этим же регионам характерны наилучшие показатели финансовой результативности, наибольший объем рынка и широкий ассортимент выращенной продукции.

2. Наименее результативно цветоводство в южных районах республики, располагающих наиболее благоприятными природно-климатическими условиями. Основная причина низкой эффективности работы предприятий 3 и 4 уровня заключается в выращивании растений в непригодных помещениях либо с использованием физически и морально устаревшего оборудования.

Для целей дальнейшего исследования предлагается цветочные товары разделить на три основные группы:

1. Товары, удовлетворяющие практические нужды (прагматичные покупки). Как правило, эти покупки имеют функциональную составляющую. Так, цветы приобретают функциональную ценность вследствие обладания явными функциональными (например, предмет интерьера) или физическими свойствами (например, поглощение излучений и

углекислого газа);

2. Спонтанные покупки. Обычно, основной неосознанной целью приобретения данных товаров является эмоциональное удовлетворение;

3. Товары, приобретаемые по определенному поводу – праздники, торжества, скорбные события («традиционный» сегмент рынка).

Проведенное маркетинговое исследование спроса потребителей на продукцию цветоводства позволило нам установить, что наиболее востребованным сегментом на данном этапе развития отечественного рынка цветов выступает третья группа товаров.

Таким образом, возросшие после кризиса позиции белорусских цветоводов на первоначальном этапе должны быть использованы для укрепления позиций на так называемом «традиционном» сегменте рынка цветов. Для данного сегмента характерны устойчивый спрос населения, отсутствие явных товаров–субститутов и как следствие слабая корреляция между ценой и спросом.

В процессе проведенного исследования нами установлено, что емкость рынка есть сумма спроса на цветы для традиционных нужд и спроса на цветы для иных потребностей (формула 1).

$$V = V_t + V_i, \quad (1)$$

где  $V$  – объем рыночного спроса на цветы;

$V_t$  – объем рыночного спроса на цветы для традиционных нужд;

$V_i$  – объем рыночного спроса на цветы для иных потребностей (духовные, практические).

Определение емкости данного сегмента по общепринятым методикам достаточно трудно в силу ряда причин. Таким образом, мы предлагаем следующую методику определения емкости традиционного сегмента рынка на примере срезанных цветов, основанную на особенностях спроса потребителей на данный товар. При этом за аксиомы возьмем следующие характеристики рассматриваемого рынка:

1) цветы для данного конкретного сегмента рынка не имеют явных товаров–субститутов;

2) рынок не имеет производственных запасов;

3) общий спрос на цветы есть совокупность спросов на них в отдельные временные промежутки, связанные в основном с праздничными и скорбными событиями;

4) функция спроса на цветы есть сумма значений индивидуального спроса всех традиционных событий (формула 2).

$$V_t = \sum V_{tn}, \quad (2)$$

где  $V_{tn}$  – объем рыночного спроса при событии  $n$  ( $n=1\dots m$ ).

5)  $V_{tn}$  зависит от потенциальной численности потребителей и уровня их потребностей (формула 3).

$$V_{tn} = Q_n \times K_n, \quad (3)$$

где  $Q_n$  – потенциальная численность потребителей при конкретном событии  $n$ ;

$K_n$  – корректирующий коэффициент. Если показатель отражает конечного потребителя, то данный коэффициент может принимать значение больше 1, если же показатель отражает покупателя, но не потребителя, то коэффициент, как правило, равен 1. Так, например, целесообразно увеличить численность приобретаемых цветов при бракосочетании, как минимум в 5 раз (так как коэффициент 1 означал бы только букет невесты, букеты же гостей учтены не были бы).

Таким образом, определимся со списком мероприятий, когда спрос на цветы наиболее

устойчив. Данные мероприятия можно разделить на две большие группы: скорбные и праздничные. Если в первом случае спрос зависит от количества умерших в отчетный период, то вторая группа намного более трудоемка в расчетах. Здесь наибольшими по объему спроса будут следующие праздничные дни: Международный женский день, День всех влюбленных, Линейки в общеобразовательных школах (День знаний, Последний звонок), День учителя, День бракосочетания, День рождения и др.

Нами проведена апробация предложенных показателей оценки перспективной емкости традиционного сегмента рынка срезанных цветов Республики Беларусь, результаты которой представлены в таблице 3.

**Таблица 3 – Расчет емкости традиционного сегмента рынка цветов**

События ( $n$ )	Показатель ( $Q_n$ )		Корректирующий коэффициент ( $K_n$ )	Объем спроса ( $V_n$ )
	Целевая группа потребителей	Численность, тыс. чел.		
Скорбные	Численность умерших	137,1	1,0	137,1
Рождение ребенка	Численность новорожденных	108,1	1,0	108,1
Международный женский день	Численность женщин в трудоспособном возрасте (16-54) и старше трудоспособного (старше 55)	4337,9	1,0	4337,9
День всех влюбленных	Численность женщин от 14 до 30 лет	1146,0	1,0	1146,0
Линейки в общеобразовательных школах	Численность учащихся	962,3	2,0	1924,6
День учителя	Численность учителей	133,1	1,0	133,1
День бракосочетания	Число браков	77,0	5,0	384,9
Последний звонок, выпускной, экзамены	Численность выпускников среднеспециальных и высших учебных заведений	118,6	1,0	118,6
Юбилей	Численность женщин от 20 лет	4101,7	0,2	820,3
	Численность мужчин от 60 лет	629,6	0,2	125,9
<b>Емкость традиционного сегмента рынка цветов (<math>V_d</math>), тыс. букетов</b>				<b>9236,5</b>
<b>Емкость традиционного сегмента рынка цветов (<math>V_d</math>), тыс.шт.</b>				<b>27709,6</b>

*Примечание – Целевые группы выделены автором на основе проведенного маркетингового исследования. Таблица рассчитана автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [2, 3].*

Таким образом, по нашим расчетам емкость традиционного сегмента рынка цветов Республики Беларусь составила 27,7 млн. шт. срезанных цветов. Рассчитанная нами емкость рынка срезанных цветов, фактически потребленных в 2010 г. составила порядка 22 млн. шт., что свидетельствует о формировании данного сегмента в стране.

Нами разработаны два варианта развития рынка цветов в Республике Беларусь. Первый вариант предусматривает достижение самообеспечения цветами в соответствии со сложившимся уровнем потребления (22 млн. шт. срезанных цветов); второй – характеризует ситуацию, в которой отечественное производство будет стремиться к полному удовлетворению потребностей населения на так называемом традиционном сегменте рынка (27,7 млн. шт.). Таким образом, по каждому из названных вариантов развития отечественного цветоводства нами рассчитана минимально необходимая площадь закрытого грунта при различном уровне развития цветоводства (экстенсивном и интенсивном) (табл. 4).

Таблица 4 – Минимально необходимая площадь закрытого грунта для самообеспечения традиционного сегмента рынка срезанных цветов при различном уровне развития отечественного цветоводства

Выход продукции, шт./м <sup>2</sup>	Площадь закрытого грунта, м <sup>2</sup>	
	1 вариант	2 вариант
100	220000	277096
150	146667	184731
200	110000	138548

Таким образом, наши расчеты показали, что при интенсивном развитии отрасли и достижении выхода срезанных цветов 200 шт./м<sup>2</sup> Республике Беларусь необходимо ввести дополнительно в производство 10 тыс. м<sup>2</sup> площадей закрытого грунта (1 вариант) или 38,5 тыс. м<sup>2</sup> (2 вариант).

Таким образом, реализация заключительного этапа методики комплексной оценки импортозамещения на рынке цветов Республики Беларусь позволяет на основе интерпретации результатов, полученных на предыдущих этапах исследования, определить целевые ориентиры развития рынка:

- увеличение производственных мощностей до минимально необходимого уровня и рост объема производства цветов, максимальным значением которого будет выступать величина прогноза спроса на традиционном сегменте рынка, а минимальное значение определяться достигнутым уровнем потребления;
- сокращение доли государственного сектора в отрасли, проведение структурных преобразований в сфере коммунального хозяйства в направлении специализации деятельности наиболее крупных тепличных хозяйств;
- интенсивное развитие отрасли цветоводства на основе перевооружения материально-технической базы цветоводческих предприятий (особенно в южных районах республики);
- стимулирование предпринимательской деятельности и инвестиционной активности в области цветочного производства;
- обеспечение ассортиментной структуры производства, востребованной на рынке;
- развитие межрегиональных связей;
- повышение конкурентоспособности продукции;
- создание Национальной Ассоциации производителей цветочной продукции;
- формирование рыночной системы распределения отечественных цветов, основанной на функционировании оптового рынка цветов в форме открытого электронного аукциона;
- эффективная торговля цветочной продукцией с высокой степенью доработки.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Динамика индексов реального курса белорусского рубля к валютам стран – основных торговых партнеров // Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/statistics/ExRatesInd/Index/>. – Дата доступа: 12.12.2011.
2. Население Республики Беларусь: стат. сб. [Текст] / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Мн.: РУП «Информационно-вычислительный центр Нац. стат. ком. Респ. Беларусь», 2011. – 472 с.
3. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2011 [Текст] / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Мн.: РУП «Информационно-вычислительный центр Нац. стат. ком. Респ. Беларусь», 2011. – 633 с.
4. Таможенная статистика внешней торговли Республики Беларусь. Бюллетень январь-декабрь 2007 г. [Текст] / Гос. тамож. Комитет Республики Беларусь. – Мн.: Типография Минской центральной таможни, 2008. – 224 с.
5. Таможенная статистика внешней торговли Республики Беларусь. Бюллетень январь-декабрь 2008 г. [Текст] / Гос. тамож. Комитет Республики Беларусь. – Мн.: РУП «Белтаможсервис» филиал «Белтаможиздат», 2009 – 224 с.

6. Таможенная статистика внешней торговли Республики Беларусь. Бюллетень № 4 (54) январь-декабрь 2009 г. [Текст] / Гос. тамож. Комитет Республики Беларусь. – Мн.: РУП «Белтаможсервис» филиал «Белтаможиздат», 2010 – 230 с.

7. Таможенная статистика внешней торговли Республики Беларусь. Бюллетень № 4 (58) январь-декабрь 2010 г. [Текст] / Гос. тамож. Комитет Республики Беларусь. – Мн.: РУП «Белтаможсервис» филиал «Белтаможиздат», 2011 – 234 с.

**Качановская Екатерина Николаевна**

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия

Ассистент кафедры экономики и МЭО в АПК

213407, г. Горки, ул. Мичурина, 5

Тел.: +375295250101

E-mail: [kate.bgsha@gmail.com](mailto:kate.bgsha@gmail.com)

E.N. KACHANOVSKAYA

**TECHNIQUE OF INTEGRATED ASSESSMENT OF IMPORT  
SUBSTITUTION ON THE BELARUSIAN FLOWER MARKET**

*Technique of integrated assessment of import substitution on the Belarusian flower market is developed. It is based on comparative analysis of the potential self-sustainment of the Belarusian regions in flowers, consumer marketing research and market segmentation.*

**Keywords:** *import substitution, flower market, floriculture, self-sustainment, segmentation, market size.*

**BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Dinamika indeksov real'nogo kursa belorusskogo rublja k valjutam stran – osnovnyh torgovyh partnerov // Nacional'nyj bank Respubliki Belarus' [Elektronnyj resurs]. – 2011. – Rezhim dostupa: <http://www.nbrb.by/statistics/ExRatesInd/Index/>. – Data dostupa: 12.12.2011.

2. Naselenie Respubliki Belarus': stat. sb. [Tekst] / Nac. stat. kom. Resp. Belarus'. – Мн.: РУП «Информационно-вчислительный центр Нас. стат. ком. Resp. Беларусь», 2011. – 472 с.

3. Statisticheskij ezhegodnik Respubliki Belarus', 2011 [Tekst] / Nac. stat. kom. Resp. Belarus'. – Мн.: РУП «Информационно-вчислительный центр Нас. стат. ком. Resp. Беларусь», 2011. – 633 с.

4. Tamozhennaja statistika vneshnej torgovli Respubliki Belarus'. Bjulleten' janvar'-dekabr' 2007 g. [Tekst] / Gos. tamozh. Komitet Respubliki Belarus'. – Мн.: Tipografija Minskoj central'noj tamozhni, 2008. – 224 s.

5. Tamozhennaja statistika vneshnej torgovli Respubliki Belarus'. Bjulleten' janvar'-dekabr' 2008 g. [Tekst] / Gos. tamozh. Komitet Respubliki Belarus'. – Мн.: РУП «Белтаможсервис» филиал «Белтаможиздат», 2009 – 224 с.

6. Tamozhennaja statistika vneshnej torgovli Respubliki Belarus'. Bjulleten' № 4 (54) janvar'-dekabr' 2009 g. [Tekst] / Gos. tamozh. Komitet Respubliki Belarus'. – Мн.: РУП «Белтаможсервис» филиал «Белтаможиздат», 2010 – 230 с.

7. Tamozhennaja statistika vneshnej torgovli Respubliki Belarus'. Bjulleten' № 4 (58) janvar'-dekabr' 2010 g. [Tekst] / Gos. tamozh. Komitet Respubliki Belarus'. – Мн.: РУП «Белтаможсервис» филиал «Белтаможиздат», 2011 – 234 с.

**Kachanovskaya Ekaterina Nikolaevna**

Belorussian State Agricultural Academy

Assistan Department of the «Economy and IER in AIC»

213407, Gorki, Michurina str., 5

Numb.: +375295250101

E-mail: [kate.bgsha@gmail.com](mailto:kate.bgsha@gmail.com)

Ю.А. СЕМЕНЕЦ

## СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРЕССИВНЫХ СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА

*В статье рассматривается взаимосвязь между политикой модернизации и структурными сдвигами в региональной экономике. Обосновывается необходимость использования социально ориентированного подхода к осуществлению структурных изменений. Выделяются структурные параметры региональной экономики, влияющие на степень ее социальной ориентации и формирование эндогенного механизма реализации социально ориентированного подхода к осуществлению структурных преобразований в мезоэкономической системе.*

**Ключевые слова:** модернизация, региональная экономическая система, прогрессивные структурные сдвиги, социальная ориентация экономики.

В настоящее время вопрос о необходимости модернизации экономики России и ее регионов является чрезвычайно актуальным. Буквально модернизация означает обновление, изменение, усовершенствование, отвечающее современным требованиям [1]. При этом, как правило, выделяют два направления данного процесса: технологическую и институциональную модернизацию. В настоящее время технологическая модернизация, предполагающая внедрение новых технологий, оборудования, использование новых технологических способов производства и повышение его эффективности, выходит на первый план.

При этом стоит отметить, что имеется прямая взаимосвязь между современной политикой модернизации России и структурными сдвигами в экономике, в том числе и на уровне регионов. Эволюция структурных связей между элементами региональной хозяйственной системы выступает как важнейшая часть всего модернизационного процесса. Социально-экономическая модернизация регионов, направленная не только на преодоление определенных диспропорций в развитии и снижение степени дифференциации в социальных и экономических параметрах развития регионов, но и в целом на повышение конкурентоспособности территорий, обуславливает необходимость самостоятельного поиска регионами наиболее приемлемых для них путей развития и наиболее полного использования различного рода потенциалов территории.

В то же время нельзя рассчитывать, что сами по себе прогрессивные структурные сдвиги, инициированные модернизационной «волной», автоматически обеспечат достижение обозначенных руководством страны социальных целей (повышение занятости, рост доходов, улучшение здоровья нации и т.д.) и рост гуманизации экономики. В связи с этим актуальным становится вопрос о придании управлению структурными сдвигами социальной направленности.

Говоря о прогрессивных структурных сдвигах, необходимость реализации которых подчеркивается в настоящее время, стоит отметить, что обычно в научной литературе под ними понимают такие сдвиги, которые соответствуют направлению социально-экономического прогресса и приводят в перспективе к повышению эффективности экономической системы.

Однако ввиду того, что общесоциальными и общеэкономическими критериями структурных преобразований являются уровни качества жизни населения и самореализации личности [2], под прогрессивными структурными сдвигами, по нашему мнению, следует понимать качественные изменения внутреннего строения, взаимосвязей и взаиморасположения элементов социально-экономической системы, обусловленные воздействием эндогенных и экзогенных факторов и направленные на повышение

благополучия населения и обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы.

О социальной направленности структурных сдвигов можно говорить лишь в том случае, когда под их воздействием модифицируется рынок труда и его механизм, увеличивается мобильность рабочей силы. В то же время их реализация выдвигает на первый план вопросы о соотношении материальных и нематериальных факторов развития региональной системы, важнейшим из которых является развитие человеческого капитала.

Как отмечает Ю.А. Корчагин, в сущности, человеческий капитал определяется накопленной интеллектуальной собственностью, социальной средой обитания, средой интеллектуального труда людей, их знаниями, здоровьем, профессионализмом и экономической свободой людей [3].

При этом основными источниками накопления элементов человеческого капитала являются наука, образование, культура и искусство, здравоохранение и информационное обеспечение. Помимо этого, в качестве важнейших источников накопления человеческого капитала можно назвать следующие:

- 1) инвестиции в безопасность населения и предпринимателей;
- 2) инвестиции в предпринимательскую способность и предпринимательский климат – государственные и частные инвестиции в малый бизнес и венчурный бизнес, которые обеспечивают его реализацию как экономического производительного ресурса;
- 3) инвестиции в воспитание детей, инвестиции в изменение менталитета населения в положительную сторону и т.д.;
- 4) инвестиции в институциональное обслуживание населения;
- 5) инвестиции в знания, связанные с приглашением специалистов, творческих людей, и других талантливых и высокопрофессиональных людей из других стран;
- б) инвестиции в развитие экономической свободы [3].

В целом необходимо отметить, что при оценке затрат на воспроизводство человеческого фактора большая их часть в статистике отражается в составе показателей текущего потребления [3]. Возможно это объясняется тем, что развитие человеческого капитала происходит в основном вследствие потребления индивидом различного рода услуг (образование, здравоохранение, культура и т.д.).

Однако в настоящее время в целях реализации социально ориентированного подхода к осуществлению структурных изменений в региональной экономике возникает необходимость отражения инвестиций в человека в системе показателей накопления, что было предложено еще в 1970-х гг. сторонниками расширительной концепции национального богатства (Дж. Кендриком, Т. Шульцем, Г. Беккером и др.). Это изменит соотношение между накапливаемой и потребляемой частью ВРП и будет способствовать более полному отражению потенциала территории и возможности реализации прогрессивных структурных сдвигов.

В силу того, что изменения, происходящие в любом секторе взаимосвязанной экономики, влекут за собой определенные последствия для других секторов, можно выделить три основных направления экономического воздействия изменений на структурные элементы мезоэкономической системы:

- 1) прямой вклад в экономику (прямой эффект);
- 2) косвенный эффект;
- 3) стимулирующий (индуцированный) эффект [4].

Прямой эффект оценивается исходя из общей численности занятых в конкретной отрасли и/или вклада отрасли в произведенные доходы региона и проявляется, прежде всего, в изменении секторальной и отраслевой структуры занятости населения и отраслевой структуры ВРП региона.

В силу того, что любая отрасль экономики региона связана с другими отраслями, косвенный эффект проявляется в развитии сети взаимосвязанных предприятий, что ведет к созданию дополнительных рабочих мест и доходов в других секторах экономики [4].

Проявление же индуцированного (стимулирующего) эффекта связано с использованием доходов, создаваемых в одной конкретной отрасли, и ведет к формированию сложного сплетения предприятий в рамках региона. Смысл этого эффекта заключается в том, что наемные работники, занятые на предприятиях в конкретной отрасли, используют получаемые доходы на приобретение продуктов, строительство и содержание жилья, на развлечения и другие потребительские товары и услуги [4].

Так, например, рост доходов способствует изменению соотношения между потребляемой и накапливаемой частью доходов населения в сторону увеличения последней, что отражается в том числе и на рынке жилья в увеличении объемов ввода жилых помещений, благоустройстве жилищного фонда, присутствием на рынке жилья восходящей фильтрации, уменьшением сроков выплат по ипотечным кредитам.

В целом при росте доходов населения изменяется не только количество, но и качество потребляемых товаров и услуг, что в свою очередь, влияет на структуру производства.

Таким образом, важнейшим в вопросе реализации социально ориентированного подхода в осуществлении прогрессивных структурных сдвигов в региональной экономике является исследование взаимозависимости между темпами экономического роста, структурными сдвигами и проявлениями прямого, косвенного и стимулирующего (индуцированного) эффектов в мезоэкономической системе.

Говоря о социальной ориентации структурных изменений, стоит отметить, что как таковой социально ориентированный подход к реализации структурных изменений имеет определенное отношение к моделям благосостояния. Как отмечают В.И. Акопов, Ю.А. Гаджиев, модель благосостояния в синтезированном виде выражается в уровнях социальных расходов и налогового изъятия, поскольку первый из них – уровень социальных расходов в концентрированном виде выражает почти весь объем ресурсов для финансирования основных компонентов благосостояния, а второй – выступает в качестве их основного финансового источника [5].

Причем свою количественную определенность уровень налогового изъятия и государственных социальных расходов приобретают в определении их доли в ВРП, а также сравнении с темпами экономического роста. По существу эти показатели отражают соотношение налогово-бюджетного перераспределения и рыночного распределения конечного продукта или ВРП. Иначе говоря, они показывают степень участия государства в обеспечении общественного благосостояния [5].

Однако любой вид экономической политики имеет два вида перераспределительных эффектов. Первый связан с тем, что денежные средства напрямую перераспределяются через налоговые и трансфертные программы. Наличие второго эффекта обусловлено тем, что доходы перераспределяются посредством создания рыночных условий, которые появляются, когда действия правительства генерируют экономические эффекты отличные от тех, которые могли бы быть произведены рыночными силами в отсутствии реализации таких мер. При этом важнейшим эффектом является именно второй.

Таким образом, в целом, по нашему мнению, социально значимыми структурными параметрами мезоэкономической системы являются следующие:

- 1) состояние и развитие рынка труда (динамика отраслевых показателей занятости и безработицы, масштабы трудовой миграции за пределы территории);
- 2) развитие системы образования, важнейшими показателями которой являются количество на территории высших учебных заведений, динамика численности учащихся в высших учебных заведениях, число проживающих на территории лиц с высшим образованием;
- 3) динамика доходов населения и реализация в регионе политики в области перераспределения доходов;
- 4) доля расходов на социальные цели в консолидированном бюджете региона и уровень региональных социальных расходов относительно ВРП;
- 5) состояние и развитие жилищного сектора (распределение жилищного фонда по

формам собственности, объем ввода жилых домов различных форм собственности, обеспеченность населения жильем, благоустройство жилищного фонда).

Концептуальной основой реализации социально ориентированного подхода к осуществлению структурных изменений в экономике региона является формирование эндогенного механизма его реализации, обусловленного действием процессов самоорганизации и организации в мезоэкономической системе.

Говоря о процессах организации в региональной системе и направлениях модернизации, встает вопрос о необходимости институциональных преобразований. Так как модернизация инициируется сверху, то следовательно, с одной стороны, управляющая подсистема готова изменяться и проще будет преодолеть инерционность структур, а с другой стороны, чтобы импульсы модернизации легче продвигались в пространстве, необходимо сформировать условия для инициативы снизу [6], основой чего является трансформация субъектно-объектных связей в вопросе формирования структуры территории и выстраивание партнерских взаимоотношений власти и бизнеса, развитие форм и механизмов внутрирегионального сотрудничества, что будет способствовать синхронизации различного рода процессов, действующих в регионе. Как отмечается, векторы развития экономики в регионе и развития самого региона не всегда являются однонаправленными [7].

Причем необходимо отметить, что процессы реализации прогрессивных структурных сдвигов в региональной экономике и институциональные преобразования тесно взаимосвязаны. Институциональная модернизация, являющаяся неременным условием реализации как технологической модернизации, так и в целом всего процесса социально-экономической модернизации регионов, способна обеспечить не только формирование условий для структурных преобразований, сконцентрированных на точках роста (отдельных отраслях или территориях), а также регуляторов структурных трансформаций, но и дальнейшее закрепление коренных устойчивых качественных изменений, модифицирующих региональную социально-экономическую систему. При этом институциональные преобразования, сопровождающие структурные сдвиги, а соответственно и изменения в системе социально-экономических отношений, способны обеспечить успешность процесса социально-экономической модернизации регионов. Важнейшим в данной связи является формирование механизмов обратной связи между властью и населением, а также степень и формы участия населения в управлении развитием территории, что способно обеспечить контроль общества за социальными последствиями структурных изменений и соответствие реализуемой региональной политики требованиям удовлетворения потребностям населения.

Говоря об авторах реализации социально ориентированного подхода к осуществлению прогрессивных структурных сдвигов, необходимо отметить, что важную роль в данном процессе играют органы региональной власти, осуществляющие регулирование структурных преобразований, координацию социально ориентированной структурной политики с другими направлениями региональной политики, и в целом формирование условий для развития человека, способного функционировать в системе гуманной, социально ориентированной и в то же время динамичной экономики [8], а также предпринимательские структуры, причем не только крупный бизнес, имеющий возможности участвовать в проектах частно-государственного партнерства или осуществлять значительные социальные инвестиции, но субъекты малого предпринимательства. Их роль чрезвычайно важна не только в развитии сферы услуг и усилении социальной ориентации производства, но и в повышении гибкости и емкости рынка труда, реализации существенных секторных сдвигов и обеспечении социальной устойчивости общества посредством участия малого бизнеса в формировании среднего класса, росте уровня жизни населения и др.

При этом важнейшим является недопущение превращения процесса реализации социально ориентированного подхода к осуществлению структурных преобразований в совокупность разрозненных мероприятий, направленных на реализацию дискретных прогрессивных структурных сдвигов и обуславливающих, соответственно, такие же институциональные изменения. Это обуславливает необходимость разработки и реализации

структурной политики, позволяющей согласовывать цели, методы и интересы различных экономических субъектов, формирование критериев отбора ее приоритетов с учетом необходимости социальной ориентации развития экономики региона, а также увязку целевых параметров структурной политики со стратегическими приоритетами развития региона.

Важнейшим вопросом в данной связи является вопрос обеспечения структурной целостности и устойчивости мезоэкономической системы наряду с сохранением ее гибкости, адаптивности и способности накапливать потенциал для реализации прогрессивных структурных сдвигов и обеспечивать самонастройку системы в направлении достижения ею социальных целей.

Таким образом, подводя итог, необходимо отметить, что социально-экономическая модернизация на уровне регионов напрямую связана с реализацией социально ориентированного подхода к осуществлению структурных изменений, предполагающего реализацию соответствующих институциональных преобразований, развитие форм и механизмов внутрирегионального сотрудничества, партнерства власти и бизнеса в вопросе реализации прогрессивных структурных сдвигов и улучшения качества жизни населения. При этом важнейшим является обеспечение баланса механизмов организации и самоорганизации в региональной системе и разграничение категорий эффективного распределения и перераспределения конечного продукта в краткосрочном периоде и социальной направленности развития мезоэкономической системы посредством влияния на структурные параметры экономики региона в долгосрочном периоде. Все это создает возможности реализовать межсекторные сдвиги, повысить уровень благосостояния населения и обеспечить успех политики модернизации на уровне всей страны.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Лапина, И.К. Большой энциклопедический словарь [Текст] / Под. ред. И.К. Лапиной, Е.Н. Маталиной. - М.: Астрель, 2008.
2. Тарасов, Е.О. Структурно-инновационные преобразования в экономике как фундаментальная основа ее модернизации: региональные аспекты [Текст] / Е.О. Тарасов // Региональная экономика: теория и практика, 2010. - №45.
3. Корчагин, Ю.А. Российский человеческий капитал: фактора развития или деградации?: Монография [Текст] / Ю.А. Корчагин. - Воронеж: ЦИРЭ, 2005. - 252с.
4. Пенюгалова, А.В. Методологические основы и опыт применения информационной базы местного сообщества: Монография [Текст] / А.В. Пенюгалова. - Краснодар: Кубанский гос.ун-т, 2005. - 281с.
5. Акопов, В.И., Гаджиев, Ю.А. Национальная и региональная модели благосостояния [Текст] / В.И. Акопов, Ю.А. Гаджиев // Общество и экономика, 2002. - №6.
6. Зубаревич, Н.В. Формула модернизации регионов. Официальный сайт журнала «Forbes» [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://www.forbes.ru/mneniya-column/idei/63118-zachem-vyvodit-formulu-modernizatsii-regionov> (дата обращения 01.02.2012)
7. Лексин, В.Н. К методологии исследования и регулирования процессов территориального развития [Текст] / В.Н. Лексин // Регион: экономика и социология, 2009. - №3.
8. Рисин, И.Е. Государственное регулирование экономики: Учебное пособие [Текст] / И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский, С.М. Сотников. - Воронеж: Изд-во Воронеж.гос.ун-та, 2003. - 240с.

### **Семенец Юлия Александровна**

ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»  
Аспирант кафедры «Государственное и муниципальное управление»  
350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, д.149  
Тел.: 8 (861) 235-35-92  
E-mail: smnts@mail.ru

J.A. SEMENEC

## SOCIALLY ORIENTED APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF ADVANCED STRUCTURAL SHIFTS IN THE ECONOMY OF THE REGION

*The interrelation between the policy of modernization and structural shifts in regional economy are considered in the article. The author justifies the necessity of using socially-oriented approach to the implementation of progressive structural shifts in the regional economy. The structural elements of the regional economy influencing the social orientation and forming of endogenous mechanism for the realization of socially oriented approach to the implementation of structural transformations in mesoeconomic system are identified.*

**Keywords:** *modernization, regional economic system, the progressive structural changes, the social orientation of the economy*

### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)

1. Lapina, I.K. Bol'shoj jenciklopedicheskiy slovar' [Tekst] / Pod. red. I.K. Lapinoy, E.N. Matalinoy. - M.: Astrel', 2008.
2. Tarasov, E.O. Strukturno-innovacionnye preobrazovaniya v jekonomike kak fundamental'naja osnova ee modernizacii: regional'nye aspekty [Tekst] / E.O. Tarasov // Regional'naja jekonomika: teorija i praktika, 2010. - №45.
3. Korchagin, Ju.A. Rossijskiy chelovecheskiy kapital: faktora razvitija ili degradacii?: Monografija [Tekst] / Ju.A. Korchagin. - Voronezh: CIRJe, 2005. - 252s.
4. Penjugalova, A.V. Metodologicheskie osnovy i opyt primeneniya informacionnoj bazy mestnogo soobwestva: Monografija [Tekst] / A.V. Penjugalova. - Krasnodar: Kubanskiy gos.un-t, 2005. - 281s.
5. Akopov, V.I., Gadzhiev, Ju.A. Nacional'naja i regional'naja modeli blagosostojanija [Tekst] / V.I. Akopov, Ju.A. Gadzhiev // Obwestvo i jekonomika, 2002. - №6.
6. Zubarevich, N.V. Formula modernizacii regionov. Oficial'nyj sayt zhurnala «Forbes» [Jelektronnyj resurs] / Rezhim dostupa URL: Internet resource: <http://www.forbes.ru/mneniya-column/idei/63118-zachem-vyvodit-formulu-modernizatsii-regionov> (data obravenija 01.02.2012)
7. Leksin, V.N. K metodologii issledovanija i regulirovanija processov territorial'nogo razvitija [Tekst] / V.N. Leksin // Region: jekonomika i sociologija, 2009. - №3.
8. Risin, I.E. Gosudarstvennoe regulirovanie jekonomiki: Uchebnoe posobie [Tekst] / I.E. Risin, Ju.I. Trewevskij, S.M. Sotnikov. - Voronezh: Izd-vo Voronezh.gos.un-ta, 2003. - 240s.

#### **Semenec Juliya Aleksandrovna**

Kuban state university

Postgraduate student Department of the «State and municipal management»

350040, Krasnodar, str.Stavropoliskaya, 149

Numb.: 8 (861) 235-35-92

E-mail: smnts@mail.ru

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*В статье автором представлена система сбалансированных показателей, определены ее составляющие, а также рассмотрен анализ стратегических аспектов хозяйственной деятельности, предполагающий сравнительную оценку, диагностику отклонений и прогнозирование показателей системы сбалансированных показателей на примере федеральной системы снабжения США.*

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение, развитие персонала, анализ, стратегическая цель, показатель, целевое значение, прогнозирование.

Система сбалансированных показателей (ССП) коммерческой организации включает в себя четыре составляющие: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала. Содержание анализа стратегических аспектов ее хозяйственной деятельности, предполагающего сравнительную оценку, диагностику отклонений и прогнозирование показателей СПП, можно представить в виде матрицы (табл. 1).

Таблица 1 – Матрица элементов прикладного стратегического анализа (ПСА) для коммерческой организации

Основные направления ПСА (i)	Важнейшие задачи ПСА (j)		
	Сравнительная оценка (1)	Диагностика отклонений (2)	Прогнозирование (3)
Анализ финансовых показателей (1)	Сравнительная оценка финансовых показателей	Диагностика отклонений финансовых показателей	Прогнозирование финансовых показателей
Анализ клиентских показателей (2)	Сравнительная оценка клиентских показателей	Диагностика отклонений клиентских показателей	Прогнозирование клиентских показателей
Анализ показателей внутренних бизнес-процессов (3)	Сравнительная оценка показателей внутренних бизнес-процессов	Диагностика отклонений показателей внутренних бизнес-процессов	Прогнозирование показателей внутренних бизнес-процессов
Анализ показателей обучения и развития персонала (4)	Сравнительная оценка показателей обучения и развития персонала	Диагностика отклонений показателей обучения и развития персонала	Прогнозирование показателей обучения и развития персонала

В качестве примера сбалансированной системы государственной гражданской организации может рассматриваться СПП федеральной системы снабжения США, разработка которой была обусловлена необходимостью оценки состояния системы снабжения в правительственных организациях США и разработки стратегии и рекомендаций по оценке закупочной деятельности данных организаций [1]. Стратегические цели и показатели СПП федеральной системы снабжения США в разрезе ее отдельных составляющих: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала, а также расширения полномочий служащих – представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сбалансированная система показателей федеральной системы снабжения США

Составляющая ССП	Стратегическая цель	Показатель
Финансовая	Максимальная ценность при минимальных затратах	Коэффициент затрат
	Максимальная экономия	Экономия как результат выгодных закупок
	Своевременная оплата	Неоплаченные штрафы
	Максимальная производительность	Коэффициенты производительности
Клиентская	Своевременность	Своевременная поставка по требованию клиентов
	Качество	Качество товара, услуги в соответствии с требованиями клиента
	Обслуживание, партнерство	Ответная реакция в соответствии с требованиями клиента
Внутренних бизнес-процессов	Достижение превосходства	Оценка внутренней системы качества
	Точный, своевременный и эффективный сбор информации	Оценка управления информационными системами
Обучения и развития персонала	Отвечать настоящим целям организации	Самооценка постоянного совершенствования
	Отвечать будущим целям организации	Самооценка стратегического и тактического планирования
Расширения полномочий служащих	Качество рабочей силы	Самооценка
	Качество условий работы	Оценка качества условий работы самими служащими
	Руководство	Оценка качества и единства руководства самими служащими

При этом введение пятой, дополнительной, составляющей ССП – расширение полномочий служащих – подчеркивает необходимость ориентации федеральных служащих на запросы и потребности граждан США.

Данная ССП определяет высокоэффективные показатели, легка и оптимальна в использовании, сбалансированна и сфокусирована прежде всего на выяснении недостатков. Система ориентирована на клиента и многофункциональна, что расширяет возможности контроля. Она дает шанс подразделениям по закупкам самим принимать решения и совершенствовать свою деятельность, а не ждать указаний сверху. Она предоставляет способ сравнения качества оказываемых услуг в соответствии с задачей стать лучшими.

Таким образом, по мере развития рыночных отношений и укрепления вертикали власти в Российской Федерации существуют возможности использования ССП не только на российских предприятиях, но и в государственном управлении с учетом имеющегося зарубежного опыта в этой области [3].

Изменение количества составляющих ССП ведет к изменению количества направлений и, соответственно, содержания ПСА для государственных организаций.

В частности, содержание ПСА деятельности федеральной системы снабжения США может быть описано матрицей (табл. 3).

Таблица 3 – Матрица элементов ПСА для федеральной системы снабжения США

Основные направления ПСА (i)	Важнейшие задачи ПСА (j)		
	Сравнительная оценка (1)	Диагностика отклонений (2)	Прогнозирование (3)
Анализ финансовых показателей (1)	Сравнительная оценка финансовых показателей	Диагностика отклонений финансовых показателей	Прогнозирование финансовых показателей
Анализ клиентских показателей (2)	Сравнительная оценка клиентских показателей	Диагностика отклонений клиентских показателей	Прогнозирование клиентских показателей

Продолжение таблицы 3

Анализ показателей внутренних бизнес-процессов (3)	Сравнительная оценка показателей внутренних бизнес-процессов	Диагностика отклонений показателей внутренних бизнес-процессов	Прогнозирование показателей внутренних бизнес-процессов
Анализ показателей обучения и развития персонала (4)	Сравнительная оценка показателей обучения и развития персонала	Диагностика отклонений показателей обучения и развития персонала	Прогнозирование показателей обучения и развития персонала
Анализ расширения полномочий служащих (5)	Сравнительная оценка показателей расширения полномочий служащих	Диагностика отклонений показателей расширения полномочий служащих	Прогнозирование показателей расширения полномочий служащих

Как видно из приведенной матрицы (табл. 3), ПСА применительно к данной организации начинается со сравнительной оценки финансовых показателей, заканчивается прогнозированием показателей расширения полномочий служащих, т.е. имеет на одно направление и, соответственно, три элемента больше по сравнению с его типовой структурой (табл. 2).

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- ССП может разрабатываться и использоваться для совершенствования управления не только коммерческими, но и государственными и некоммерческими организациями;
- она должна быть направлена на концентрацию деятельности, мотивацию и обеспечение подотчетности государственной или некоммерческой организации;
- в ССП государственных и некоммерческих организаций приоритетными являются показатели клиентской составляющей, а также составляющей обучения и развития персонала;
- изменение количества составляющих ССП ведет к изменению количества направлений и, соответственно, содержания ПСА для государственных и некоммерческих организаций.

Использование информация о сбалансированных системах показателей, сформированных по данным финансовой отчетности, составленной в соответствии с МСФО, имеет особое значение для российских предприятий, заинтересованных в привлечении зарубежных инвесторов, выходе на международные рынки капитала и установлении взаимовыгодных партнерских отношений с иностранными контрагентами [1].

Заинтересованность российских предприятий в применении МСФО связана также и с тем, что она помогает повысить прозрачность отчетности, улучшить ее качество, снизить стоимость привлечения капитала, инициировать поток инвестиций [2].

Таким образом, информация о сбалансированных системах показателей, сформированных по данным финансовой отчетности, составленной в соответствии МСФО, является объективным результатом необходимости удовлетворения вышеназванных потребностей различных пользователей информации. Это является залогом успешности принятия управленческих решений как внутри организации, так и за ее пределами.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шайбаков, Р.Н. Концепция сбалансированности как система экономических отношений производственно-хозяйственных субъектов [Текст] / Р.Н. Шайбаков // Экономические и гуманитарные науки, 2011. – С. 127-132.
2. Попова, Л.В. Приоритеты инновационного общества и перспектив модернизации экономики: региональный аспект [Текст] / Л.В. Попова // Экономические и гуманитарные науки . - 2011. - №4. – С.3-13
3. Попова, Л.В. Экономическая информация в управлении промышленным предприятием [Текст] / Л.В. Попова // Экономические и гуманитарные науки . - 2012. - № 4. – С. 90-95

**Иванова Валентина Георгиевна**

Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования

«Профессиональный институт управления»

Доцент кафедры «Бухгалтерский учет»

107497, г. Москва, ул. Иркутская, д. 11/17, корп. 5

Тел.: (495) 263-00-91

E-mail: 1994@1994.ru

---

V.G. IVANOVA

**INTERNATIONAL EXPERIENCE TO USE SYSTEM OF BALANCED SCORECARD IN BUSINESS MANAGEMENT**

*The article presents a balanced scorecard, determined by its components, and also considered the analysis of the strategic aspects of economic activity, involving a comparative assessment, diagnosis and prediction of performance deviations balanced scorecard as an example of the federal supply system of the United States.*

**Keywords:** *balanced scorecard, finances, customers, business processes, training, staff development, analysis, strategic objective, indicator, the target value prediction.*

**BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATED)**

1. Shajbakov, R.N. *Koncepcija sbalansirovannosti kak sistema jekonomicheskikh otnoshenij proizvodstvenno-hozjajstvennyh sub#ektov* [Tekst] / R.N. Shajbakov // *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki*, 2011. – S. 127-132.
2. Popova, L.V. *Prioritety innovacionnogo obwestva i perspektiv modernizacii jekonomiki: regional'nyj aspekt* [Tekst] / L.V. Popova // *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki* . - 2011. - №4. – S.3-13
3. Popova, L.V. *Jekonomicheskaja informacija v upravlenii promyshlennym predprijatiem* [Tekst] / L.V. Popova // *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki* . - 2012. - № 4. – S. 90-95

**Ivanova Valentina Georgievna**

Autonomous non-profit organization of higher education

«The Professional Institute of management»

Assistant Professor Department of the «Accounting»

107497, Moscow, str. Irkutsk, 11/17, 5

Numb.: (495) 263-00-91

E-mail: 1994@1994.ru

**Уважаемые авторы!**  
**Просим Вас ознакомиться с основными требованиями**  
**к оформлению научных статей.**

- Объем материала, предлагаемого к публикации, измеряется страницами текста на листах формата А4 и содержит от 3 до 7 страниц; все страницы рукописи должны иметь сплошную нумерацию.

- Статья предоставляется в 1 экземпляре на бумажном носителе и в электронном виде (по электронной почте или на любом электронном носителе).

- В одном сборнике может быть опубликована только **одна** статья **одного** автора, включая соавторство.

- Статьи должны быть набраны шрифтом Times New Roman, размер 12 pt с одинарным интервалом, текст выравнивается по ширине; абзацный отступ – 1,25 см, правое поле – 2 см, левое поле – 2 см, поля внизу и сверху – 2 см.

- Название статьи, а также фамилии и инициалы авторов обязательно дублируются на английском языке.

- К статье прилагается перечень ключевых слов на русском и английском языке.

- Сведения об авторах приводятся в такой последовательности: Фамилия, имя, отчество; учреждение или организация, ученая степень, ученое звание, должность, адрес, телефон, электронная почта.

- В тексте статьи желательно:

- не применять обороты разговорной речи, техницизмы, профессионализмы;

- не применять для одного и того же понятия различные научно-технические термины, близкие по смыслу (синонимы), а также иностранные слова и термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке;

- не применять произвольные словообразования;

- не применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии, соответствующими государственными стандартами.

- Сокращения и аббревиатуры должны расшифровываться по месту первого упоминания (вхождения) в тексте статьи.

- **Формулы** следует набирать в редакторе формул Microsoft Equation 3.0. **Формулы, внедренные как изображение, не допускаются!**

- **Рисунки** и другие иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы, фотоснимки) следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые.

- Подписи к рисункам (полужирный шрифт курсивного начертания 10 pt) выравнивают по центру страницы, в конце подписи точка не ставится:

***Рисунок 1 – Текст подписи***

С полной версией требований к оформлению научных статей Вы можете ознакомиться на сайте [www.gu-unprk.ru](http://www.gu-unprk.ru).

***Плата с аспирантов за опубликование статей не взимается.***

**Материалы статей печатаются в авторской редакции**  
**Право использования произведений предоставлено авторами на основании**  
**п. 2 ст. 1286 Четвертой части Гражданского Кодекса Российской Федерации**

*Адрес учредителя журнала:*

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс»  
302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 29  
Тел.: (4862) 42-00-24  
Факс: (4862) 41-66-84  
www.gu-unpk.ru.  
E-mail: unpk@ostu.ru

*Адрес редакции:*

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс»  
302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 40  
Тел./факс: (4862) 41-98-60  
www.gu-unpk.ru.  
E-mail: LVP\_134@mail.ru.

*Материалы статей печатаются в авторской редакции*

*Право использования произведений предоставлено авторами на основании п. 2 ст. 1286 Четвертой части Гражданского Кодекса Российской Федерации*

Корректор, компьютерная верстка  
Е.Г. Дедкова

Подписано в печать 23.04.2012 г.  
Формат 70x108 1/16. Усл. печ. л. 7.  
Тираж 1000 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

Отпечатано с готового оригинал-макета на полиграфической базе  
ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК»  
302030, г. Орел, ул. Московская, 65