

Подписка во всех отделениях связи России, Казахстана, Украины и Белоруссии  
Каталог «Пресса России» – индекс 29231

Журнал зарегистрирован в Министерстве связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-46230.

**Учредитель:**

ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

**Издатель:**

ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

**Главный редактор журнала:**

Ярлыкапов А.Б. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

**Заместитель главного редактора:**

Шахова М.С.

**Члены редколлегии:**

Алисов А.Н. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Грунин А.А. – доктор экономических наук, профессор, Российский государственный социальный университет

Гусарова Л.В. – доктор экономических наук, профессор, Институт экономики, управления и права

Дадашев А.З. – доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ

Ишина И.В. – доктор экономических наук, профессор, Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ

Карп М.В. – доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления

Кирина Л.С. – доктор экономических наук, профессор, Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ

Куликов А.Г. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Ларина С.Е. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Любимцев Ю.И. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Соколов Е.В. – доктор технических наук, профессор, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана

Солодуха П.В. – доктор экономических наук, профессор, Российский государственный социальный университет

Соловьев А.К. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Пенсионный фонд РФ

Тютюрюков Н.Н. – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чванов Р.А.) – доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

9 ( 09 ) – 2012 СЕНТЯБРЬ

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Полюшко Ю.Н. Вертикально интегрированные структуры и кластеры в нефтяной промышленности: сравнительный анализ.....	2
Шамсутдинова М.Р. Проблемы привлечения инвестиций в экономику Республики Татарстан.....	10
Жилина Н.Н., Меньшаева Л.И. Особенности частно-государственного партнерства в системе общего образования.....	13
Рахимова Г.М. Направления развития глобализации мировой экономики.....	18

### ИННОВАЦИИ

Бухвальд Е.М. Усиление роли субфедерального звена управления в инновационной модернизации российской экономики.....	22
---	----

### АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Буравлев А.И., Еланцев Г.А. Об оценке безубыточности хозяйственной деятельности предприятий.....	31
Курманов Н.В. Методика и апробация факторного анализа на примере системы интернет-маркетинга (окончание следует).....	39

### УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Исмухамбетова З.Н. Процесс бюджетирования в системе оперативного контроллинга.....	59
--	----

### ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Загидуллина Т.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга машиностроительных предприятий.....	70
--	----

### ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Сафиуллина Р.Т. Проблемы развития фрилансства на российском рынке труда.....	75
--	----

### НАШИ АВТОРЫ

Научные биографии.....	79
------------------------	----

## CONTENTS

### ECONOMIC POLICY

Polyushko Yu.N. Vertically integrated structures and clusters in the petroleum industry: a comparative analysis.....	2
Shamsutdinova M.R. The problem of attraction of investments in the economy of the Republic of Tatarstan.....	10
Zhilina N.N., Menshaeva L.I. Features of the state-private partnership in the system of general education.....	13
Rahimova G.M. Trends of the development of world economy globalization.....	18

### INNOVATIONS

Bukhvald E.M. Strengthening the role of a subfederal governing level in innovative modernization of Russian economy.....	22
--	----

### ANALYSIS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY

Buravlev A.I., Elantsev G.A. On the assessment of the break-even economic activity of the enterprises.....	31
Kurmanov N.V. Methodology and validation of the factor analysis for the example of the internet marketing (to be completed).....	39

### MANAGEMENT OF THE FINANCE

Ismukhambetova Z.N. Budgeting process in system of operative controlling.....	59
---	----

### MANAGEMENT QUESTIONS

Sagidullina T.S. The assessment of the efficiency of personnel controlling the machine-building enterprises.....	70
--	----

### PROBLEMS AND SOLUTIONS

Safullina R.T. Problems of development of the freelancership in the russian labour market.....	75
--	----

### OUR AUTHORS

Scientific biographies.....	79
-----------------------------	----

**Верстка:**

Гулюткина Е.М.

**Юридический адрес журнала:**

127566, г. Москва, Алтуфьевское шоссе, д. 48, корп. 2

Телефон: +7 (495) 592-2998, +7 (915) 087-7376

E-mail: info@sciencelib.ru, idnb11@yandex.ru

Internet: http://www.sciencelib.ru

© ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

Подписано в печать 24.09.2012. Формат 60x90 1/8.

Цена договорная. Объем 10 п.л. Тираж 7.300 экз.

Отпечатано в цифровой типографии «Буки Веди»

на оборудовании Konica Minolta

ООО «Ваш полиграфический партнер»,

ул. Ильменский проезд, д. 1, корп. 6

Тел.: +7 (495) 926-6396, www.bukivedi.com, info@bukivedi.com

**Статьи рецензируются:**

Журнал включен в Российский индекс

научного цитирования (РИНЦ).

Перепечатка материалов, опубликованных в

журнале «Экономика и управление: проблемы,

решения», допускается только с письменного

разрешения редакции.

Точка зрения авторов статей может не совпадать с

мнением редакции.

Ответственность за достоверность рекламных

объявлений несут рекламодатели.

**Управление финансами**  
Management of the finance

УДК 658

**ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ  
В СИСТЕМЕ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА**  
BUDGETING PROCESS  
IN SYSTEM OF OPERATIVE CONTROLLING

**З.Н. ИСМУХАМБЕТОВА,**  
*магистр МВА, доцент*  
*Международной академии бизнеса,*  
**E-mail: ismukhambetova@gmail.com**

Z.N. ISMUKHAMBETOVA,  
MBA, senior lecturer of  
International academy of business,  
E-mail: ismukhambetova@gmail.com

**В статье рассмотрены цели и назначение оперативного контроллинга, процесс бюджетирования. Приведен иллюстративный пример по разработке операционных бюджетов.**

*The article deals with the object and purpose of operational controlling, budgeting process. The illustrative example for development of operational budgets is given.*

**Ключевые слова: контроллинг, бюджетирование, финансовая отчетность, бюджет, расходы.**

*Keywords: controlling, budgeting, financial reporting, budget expenses.*

**О**дной из важнейших задач системы оперативного контроллинга в организации является разработка, анализ и контроль бюджетов. Инструментом реализации концепции оперативного контроллинга, который дает управленческую информацию для планирования, контроля, оценки и непрерывного совершенствования организации, является система управленческого учета.

Основное назначение оперативного контроллинга – это обеспечение методической, ин-

формационной и инструментальной поддержки менеджеров организации для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде. Цели применения оперативного контроллинга:

- планирование операционной деятельность организации;
- координирование деятельности различных подразделений организации;
- доведение планов до различных центров ответственности;
- мотивирование менеджеров на достижение установленных целей;
- контроль деятельность организации;
- координация операционных бюджетов;
- оценка и анализ выполнения бюджетов;
- сравнение плановых и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин возникновения отклонений и их оценка.

Методологической основой оперативного контроллинга является:

- расчет затрат по местам их возникновения;
- расчет маржинальной прибыли;
- полная и частичная калькуляция затрат;

**Управление финансами**  
Management of the finance

УДК 658

**ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ  
В СИСТЕМЕ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА**  
BUDGETING PROCESS  
IN SYSTEM OF OPERATIVE CONTROLLING

**З.Н. ИСМУХАМБЕТОВА,**  
*магистр МВА, доцент*  
*Международной академии бизнеса,*  
**E-mail: ismukhambetova@gmail.com**

Z.N. ISMUKHAMBETOVA,  
MBA, senior lecturer of  
International academy of business,  
E-mail: ismukhambetova@gmail.com

**В статье рассмотрены цели и назначение оперативного контроллинга, процесс бюджетирования. Приведен иллюстративный пример по разработке операционных бюджетов.**

*The article deals with the object and purpose of operational controlling, budgeting process. The illustrative example for development of operational budgets is given.*

**Ключевые слова: контроллинг, бюджетирование, финансовая отчетность, бюджет, расходы.**

*Keywords: controlling, budgeting, financial reporting, budget expenses.*

Одной из важнейших задач системы оперативного контроллинга в организации является разработка, анализ и контроль бюджетов. Инструментом реализации концепции оперативного контроллинга, который дает управленческую информацию для планирования, контроля, оценки и непрерывного совершенствования организации, является система управленческого учета.

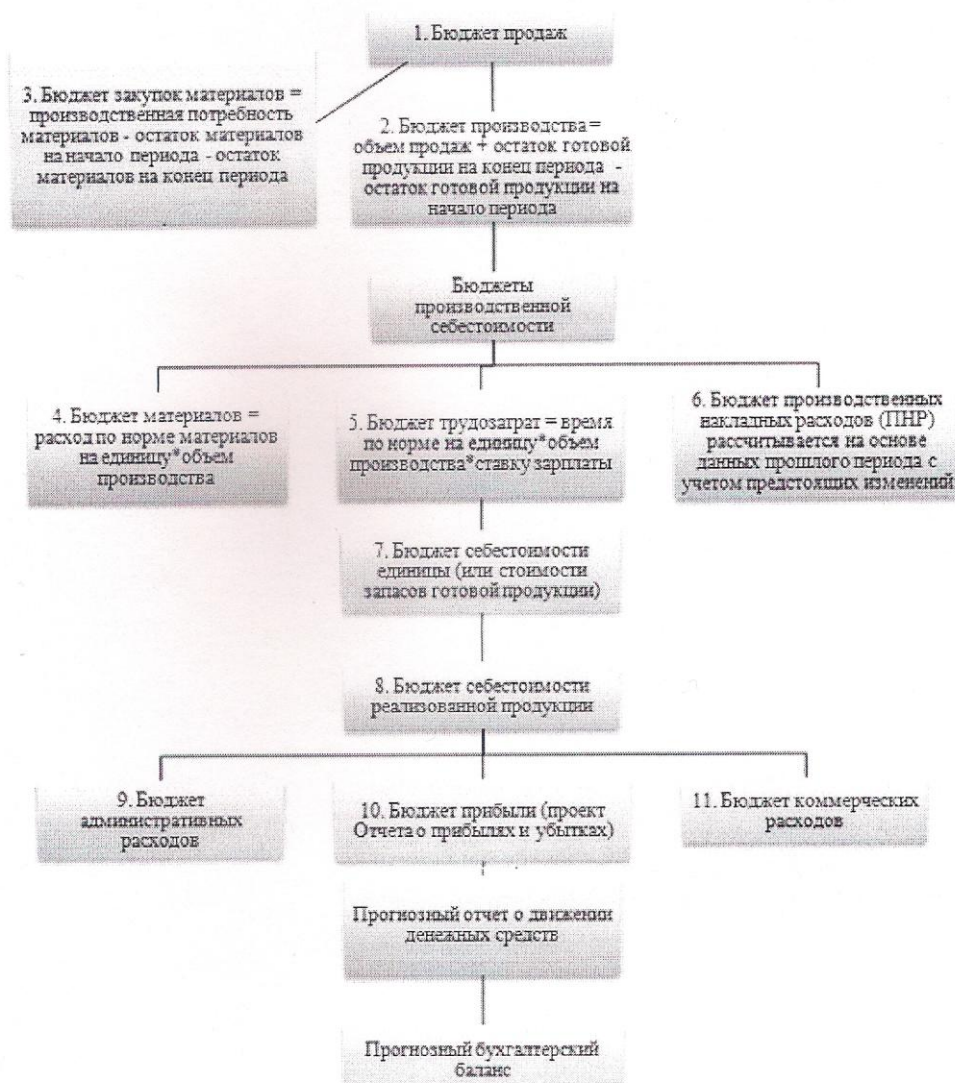
Основное назначение оперативного контроллинга – это обеспечение методической, ин-

формационной и инструментальной поддержки менеджеров организации для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде. Цели применения оперативного контроллинга:

- планирование операционной деятельность организации;
- координирование деятельности различных подразделений организации;
- доведение планов до различных центров ответственности;
- мотивирование менеджеров на достижение установленных целей;
- контроль деятельность организации;
- координация операционных бюджетов;
- оценка и анализ выполнения бюджетов;
- сравнение плановых и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин возникновения отклонений и их оценка.

Методологической основой оперативного контроллинга является:

- расчет затрат по местам их возникновения;
- расчет маржинальной прибыли;
- полная и частичная калькуляция затрат;



Этапы составления операционных бюджетов

**Производственный бюджет  
(с детализацией в отдельных  
бюджетах по всем основным  
элементам производственных затрат)**

После установления планируемого объема продаж в натуральном выражении становится возможным определить количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и необходимый уровень запасов. Руководство сначала должно определить, останется ли уровень запасов готовой продукции прежним либо он должен быть увеличен или уменьшен. На основе информации о желаемом

уровне запасов готовой продукции на конец периода, о наличии продукции на начало бюджетного периода и о количестве единиц продаж разрабатывается производственный график.

**Бюджет закупки/использования  
материалов**

Плановые потребности закупки материалов и их использования могут быть подготовлены как в одном документе, так и в отдельных самостоятельных бюджетах. Многие предпочитают единый документ. В этом бюджете определяются сроки закупки, виды и количества сырья, материалов и полуфабрикатов, которые не-

обходимо приобрести для удовлетворения производственных планов. Использование материалов определяется производственным бюджетом и предполагаемыми изменениями в уровне материальных запасов. Умножая количество единиц материалов на оценочные закупочные цены на эти материалы, получают бюджет закупки материалов.

#### **Бюджет трудовых затрат**

Этот бюджет определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства, которое рассчитывается умножением количества единиц продукции или услуг на норму затрат труда в часах на единицу. В этом же документе или отдельно определяются затраты труда в денежном выражении умножением необходимого рабочего времени на соответствующие часовые ставки оплаты труда.

#### **Бюджет производственных накладных расходов**

Этот бюджет представляет собой детализированный план предполагаемых производственных затрат, отличных от прямых затрат материалов и прямых затрат труда, которые должны быть понесены для выполнения производственного плана в будущем периоде. Этот бюджет имеет две цели:

- интегрировать все бюджеты производственных накладных расходов, разработанных менеджерами по производству и его обслуживанию;
- аккумулируя эту информацию, вычислить нормативы этих расходов на предстоящий учетный период для распределения их в будущем периоде на отдельные виды продукции или другие объекты калькулирования затрат.

#### **Бюджет административных расходов**

Представляет собой детализированный план текущих операционных расходов, отличных от расходов, непосредственно связанных с производством и сбытом и необходимых для поддержания деятельности в целом по предприятию в будущем периоде. Разработка этого бюджета необходима для обеспечения инфор-

мации, которая требуется для подготовки бюджета денежных средств, а также для целей контроля этих расходов. Эта информация также необходима для определения финансового результата деятельности предприятия в планируемом периоде. Большинство элементов этого бюджета составляют постоянные затраты.

#### **Бюджет коммерческих расходов**

В этом бюджете детализируются все предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. Некоторые расходы, такие как комиссионные и транспортные затраты, могут быть переменными, а другие – такие, как расходы на рекламу и заработная плата старших контроллеров, являются постоянными. За разработку, а затем исполнение бюджета коммерческих расходов несет ответственность отдел продаж.

#### **Прогнозный отчет о прибылях и убытках**

На основе подготовленных периодических бюджетов можно начать разрабатывать прогноз себестоимости реализованной продукции, учитывая данные бюджетов об использовании материалов, затратах труда и общепроизводственных расходах. Информация о доходах берется из бюджета продаж. Используя данные об ожидаемых доходах и себестоимости реализованной продукции, добавив информацию из бюджетов коммерческих затрат и административных расходов, можно подготовить прогнозный отчет о прибылях и убытках.

#### **Прогнозный отчет о движении денежных средств**

Цель бюджетирования денежных средств состоит в расчете необходимого их объема и определении моментов времени, когда у компании ожидается недостаток или избыток денежных средств для того, чтобы избежать кризисных явлений и рационально использовать денежные средства предприятия.

После подготовки бюджета денежных средств, уже зная прогнозное сальдо денежных средств на конец бюджетного периода и определив чистую прибыль и сумму необходимых капитальных вложений, становится возможным под-

готовить прогнозный бухгалтерский баланс, который является конечным продуктом всего процесса составления главного бюджета. Именно на данном этапе разработки бюджетов топ-менеджеры должны решать, принять ли предполагаемый общий бюджет или необходимо изменить планы и пересмотреть отдельные части бюджета снова.

### **Бюджет капитальных расходов**

Определение нужд капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов является комплексной задачей всего управленческого учета. Проблема состоит в том, чтобы решить, какие долгосрочные активы приобрести или построить на основе выбранного критерия для принятия такого решения, связанного с определением рентабельности инвестиций. Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет денежных средств, затрагивая вопросы расходов на приобретение или строительство, а также выплаты процентов за кредиты, на прогнозный отчет о прибылях и убытках, на прогнозный отчет о финансовом положении (баланс), изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов. Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в главный бюджет.

Одной из функций системы контроллинга бюджетирования является оценка исполнения бюджета на основе проведения анализа отклонений фактически достигнутых результатов от запланированных показателей в бюджете. Успешность этого процесса определяют два важных момента. Во-первых, необходимо точное и правильное понимание ожиданий и целей всеми ответственными лицами организации. Ответственные за подготовку соответствующих бюджетов должны знать, что ожидают от них, а также получить указания, как достичь своих целей. Во-вторых, как бы ни был сложен процесс составления бюджета, он будет успешным только в том случае, если менеджеры среднего и нижнего уровней будут убеждены, что высшее руководство действительно заинтересовано в конечных результатах и будет поощрять за выполнение запланированных целей бюджета.

Таким образом, одним из прогрессивных управленческих технологий, позволяющим организации наиболее эффективным и оптимальным путем достичь поставленных стратегических и оперативных целей, становится внедрение системы контроллинга бюджетирования. Контроллинг создает информационную базу, на достоверность которой можно положиться и строить процесс принятия управленческих решений.

Иллюстративный пример процесса бюджетирования организации «Х», основной деятельностью которой является выпуск компонентов «А» и «В» для технического оборудования (табл. 1, 2, 3, 4, 5). Имеется следующая информация.

Подготовим следующие бюджеты: бюджет продаж; производственный бюджет; бюджет использования основных материалов; бюджет затрат на приобретение основных материалов; бюджет затрат по труду основных производственных рабочих, а также прогнозные формы финансовой отчетности: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, отчет о финансовом положении.

**1. Бюджет продаж** показывает количество каждой единицы продукции, которое организация планирует реализовать и определяет планируемую цену реализации. В бюджете продаж оцениваются будущие денежные поступления от реализации данной продукции от покупателей и клиентов, а также отражаются основные данные для подготовки бюджета производства. Бюджет продаж – это основа всех других бюджетов, поскольку все расходы непосредственно зависят от объема продаж продукции (табл. 6).

**2. Производственный бюджет** составляется в натуральных показателях и основной целью разработки данного бюджета является обеспечение объема производства и поддержания необходимого уровня запасов (табл. 7).

**3. Бюджет закупки/использования материалов** (табл. 8, 9).

**4. Бюджет трудовых затрат основных производственных рабочих** (табл. 10).

**5. Бюджет производственных накладных расходов** показывает расчет накладных расходов относительно объема производства с анализом постоянных и переменных затрат (контролируемые и неконтролируемые ПНР) (табл. 11, 12, 13).

Таблица 1

Отчет о финансовом положении за отчетный период,  
заканчивающийся 31 декабря 20XX г., долл. США

<i>I. Краткосрочные активы</i>	
Денежные средства	30 500
Дебиторская задолженность	72 250
Запасы, в том числе:	72 069
Сырье	47 300
Готовая продукция	24 769
Итого краткосрочных активов	174 819
<i>II. Долгосрочные активы</i>	
Основные средства:	
земля	42 500
здание и оборудование	323 000
амортизация	63 750
Итого основных средств	301 750
Итого долгосрочных активов	301 750
Итого активов	476 569
<i>III. Краткосрочные обязательства</i>	
Кредиторская задолженность поставщикам	62 200
Итого краткосрочных обязательств	62 200
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>	
	–
<i>V. Капитал</i>	
Уставный капитал	300 000
Нераспределенная прибыль отчетного года	114 369
Итого капитала	414 369
Итого обязательств и капитала	476 569

Таблица 2

## Нормативные прямые затраты на производство продукции «А» и «В», долл. США

Прямые затраты	Количество	Стоимость единицы	Итого
<i>Продукция «А»</i>			
Материал X, кг	10	1,80	18,00
Материал Y, кг	5	4,00	20,00
Основной труд, час.	10	3,0	30,00
<b>Итого</b>			<b>68,00</b>
<i>Продукция «В»</i>			
Материал X, кг	8	1,80	14,00
Материал Y, кг	9	4,00	36,00
Основной труд, час.	15	3,0	45,00
<b>Итого</b>			<b>95,00</b>

Таблица 3

## Производственные накладные расходы – база распределения, трудо-часы

Ставки распределения производственных накладных расходов  
на 1 час прямого труда

Вспомогательные материалы	0,30
Вспомогательный труд	0,30
Электроэнергия (переменные затраты)	0,15
Ремонт и техобслуживание (переменные затраты)	0,05
Бюджетные постоянные производственные накладные расходы:	
амортизация	25 000
контроль	25 000
энергия	10 000
ремонт и техобслуживание	11 400

Таблица 4

## Материалы

Основные материалы	X	Y
Запасы на начало учетного периода, ед.	8 500	8 000
Планируемые запасы на конец учетного периода, ед.	10 200	1 700

Таблица 5

## Готовая продукция

Продукция	Бюджетные продажи, ед.	Цена реализации единицы продукции, долл. США	Запасы на начало учетного периода, ед.	Планируемые запасы на конец учетного периода, ед.
Продукция «А»	8 500	100	170	1 870
Продукция «В»	1 600	140	85	90

Таблица 6

## Бюджет продаж

Продукция	Количество единиц	Цена реализации единицы продукции, долл. США	Итого, долл. США
Продукция «А»	8 500	100	850 000
Продукция «В»	1 600	140	224 000
<i>Всего</i>			1 074 000

Таблица 7

## Производственный бюджет

Показатели	Продукция «А»	Продукция «В»
Плановый объем продаж	8 500	1 600
Планируемые запасы на конец учетного периода, ед.	1 870	90
Запасы на начало учетного периода, ед.	170	85
Объем производства	10 200	1 605

Таблица 8

## Планируемый расход материалов для производства

Продукция «А» – 10 200 единиц	
Материал X: $10\,200 \times 10 \text{ кг} = 102\,000 \text{ кг}$	$102\,000 \times 1,80 = 183\,600$
Материал Y: $10\,200 \times 5 \text{ кг} = 51\,000 \text{ кг}$	$51\,000 \times 4,0 = 204\,000$
<i>Итого</i>	387 600 долл. США
Продукция «В» – 1 605 единиц	
Материал X: $1\,605 \times 8 \text{ кг} = 12\,840 \text{ кг}$	$12\,840 \times 1,80 = 23\,112$
Материал Y: $1\,605 \times 9 \text{ кг} = 14\,445 \text{ кг}$	$14\,445 \times 4,0 = 57\,780$
<i>Итого</i>	80 982 долл. США
Всего производственная потребность:	
Материала X	114 840
Материала Y	65 445
Затраты на покупку материалов, долл. США	468 582

Таблица 9

## Планируемые затраты по закупке материалов

Показатели	Материал X	Материал Y
Производственная потребность, ед.	114 840	65 445
Планируемые запасы на конец учетного периода, ед.	10 200	1 700
Планируемые запасы на начало учетного периода, ед.	8 500	8 000
Всего единиц	116 540	59 145
Цена приобретения материалов, долл. США	1,80	4,0
<b>Итого, долл. США</b>	209 772	236 580
<b>Всего, долл. США</b>	446 352	

Таблица 10

## Показатели бюджета трудовых затрат основных производственных рабочих

Показатели	Продукция «А»	Продукция «В»
Производство, ед.	10 200	1 605
Время на изготовление 1 единицы, час.	10	15
Нормативная почасовая ставка, долл. США	3	3
<b>Итого, долл. США</b>	306 000	72 225
<b>Всего, долл. США</b>	378 225	

Таблица 11

## Контролируемые производственные накладные расходы

Показатели	Переменная ставка распределения производственных накладных расходов	Количество трудо-часов	Итого затрат, долл. США
<i>Продукция «А»</i>			
Вспомогательные материалы	0,30	102 000	30 600
Вспомогательный труд	0,30	102 000	30 600
Электроэнергия	0,15	102 000	15 300
Ремонт и техобслуживание	0,05	102 000	5 100
<b>Итого, долл. США</b>			81 600
<i>Продукция «В»</i>			
Вспомогательные материалы	0,20	24 075	4 815
Вспомогательный труд	0,30	24 075	7 223
Электроэнергия	0,10	24 075	2 408
Ремонт и техобслуживание	0,10	24 075	2 408
<b>Итого, долл. США</b>			16 853
<b>Всего, долл. США</b>			98 453

Таблица 12

## Неконтролируемые производственные накладные расходы

<i>Продукция «А»</i>	
Амортизация	25 000
Коммунальные расходы	35 000
Ремонт и техобслуживание	11 400
<b>Итого, долл. США</b>	<b>71 400</b>
<i>Продукция «В»</i>	
Амортизация	20 000
Коммунальные расходы	10 500
Ремонт и техобслуживание	799
<b>Итого, долл. США</b>	<b>31 299</b>
<b>Всего, долл. США</b>	<b>102 699</b>

Таблица 13

## Ставка распределения общих накладных расходов

<i>Продукция «А»</i>	
Суммарные накладные расходы, долл. США	153 000
База распределения, чел-часы	102 000
Ставка распределения накладных расходов, долл. США/чел-час	1,50
<i>Продукция «В»</i>	
Суммарные накладные расходы, долл. США	48 152
База распределения, чел-час.	24 075
Ставка распределения накладных расходов, долл. США/чел-час.	2,00

6. Бюджет себестоимости продукции, долл. США (табл. 14).

Таблица 14

## Показатели стоимости продукции основных материалов

<i>Продукция «А»</i>	
Основные материалы	38 7600
Прямые трудовые затраты	306 000
Производственные накладные расходы	153 000
<b>Итого, долл. США</b>	<b>846 600</b>
<i>Продукция «В»</i>	
Основные материалы	80 892
Прямые трудовые затраты	72 225
Производственные накладные расходы	48 152
<b>Итого, долл. США</b>	<b>201 269</b>
<b>Всего производственная себестоимость, долл. США</b>	<b>1 047 869</b>

**7. Бюджетные запасы.** Данная процедура необходима для определения производственной себестоимости единицы продукции «А» и для оценки готовой продукции, информация по которой отразится в балансе:

а) бюджетная себестоимость единицы продукта:

- себестоимость единицы произведенной продукции «А» (долл. США) составит 83,0 долл. США, в том числе:

- прямые затраты на производство продукции «А» – 68,0;

- производственные накладные расходы – 10 час.  $1,50 = 15,0$ ;

- себестоимость единицы произведенной продукции «В» (долл. США) составит 125,4 долл. США, в том числе:

- прямые затраты на производство продукции «А» – 95,4;

- производственные накладные расходы – 15 час.  $\times 2,0 = 30,0$ ;

б) бюджетные запасы на конец периода:

- основные материалы (сырье):

- материал X:  $10\ 200$  долл. США  $\times 1,80 = 18\ 360$  долл. США;

- материал Y:  $1\ 700 \times 4,0$  долл. США =  $6\ 800$  долл. США;

- итого:  $25\ 160$  долл. США;

- готовая продукция:

- продукция «А»:  $1\ 870 \times 83,0 = 152\ 210$  долл. США;

- продукция «В»:  $90 \times 125,4 = 11\ 286$  долл. США;

- итого:  $166\ 496$  долл. США.

**8. Бюджет себестоимости реализованной продукции (долл. США):**

- запасы готовой продукции на начало периода –  $24\ 769$ ;

- себестоимость произведенной продукции –  $1\ 047\ 869$ ;

- запасы готовой продукции на конец периода –  $166\ 496$ ;

- себестоимость реализованной продукции

–  $906\ 142$ .

**9. Бюджет коммерческих и административных расходов (долл. США):**

а) коммерческие расходы:

- заработная плата отдела продаж –  $18\ 500$ ;

- реклама –  $20\ 000$ ;

- расходы, связанные с реализацией продукции (транспортные расходы, комиссионные и т.д.) –  $20\ 500$ ;

б) административные расходы:

- заработная плата административно-управленческого персонала –  $7\ 000$ ;

- расходы на офисные принадлежности –  $1\ 000$ ;

- прочие расходы –  $10\ 000$ .

**10. Бюджет прибыли (долл. США), прогнозный отчет о прибылях и убытках:**

- доход от реализации готовой продукции –  $1\ 074\ 000$ ;

- себестоимость реализованной продукции –  $906\ 142$ ;

- валовая прибыль –  $167\ 858$ ;

- коммерческие расходы –  $59\ 000$ ;

- административные расходы –  $10\ 000$ ;

- прибыль –  $98\ 858$ .

**11. Бюджет денежных средств (долл. США), прогнозный отчет о движении денежных средств:**

- начальное сальдо денежных средств –  $30\ 500$ ;

- поступления от реализации продукции –  $1\ 076\ 250$ ;

- итого поступления денежных средств –  $1\ 106\ 750$ ;

- выбытие денежных средств: закупка материалов –  $466\ 996$ , заработная плата –  $491\ 547$ , прочие выплаты –  $76\ 413$ ;

- итого выбытия денежных средств –  $1\ 034\ 956$ ;

- конечное сальдо денежных средств –  $71\ 794$ .

**12. Прогнозный баланс организации «Х» (долл. США)**

Таблица 15

**Отчет о финансовом положении за отчетный период,  
заканчивающийся 31 декабря 20XX г.**

<i>I. Краткосрочные активы</i>	Сумма, долл. США
Денежные средства	71 794
Дебиторская задолженность	7 000
Запасы, в том числе	191 656
Сырье	25 160
Готовая продукция	166 496
Итого краткосрочных активов	333 450
<i>II. Долгосрочные активы</i>	
Основные средства:	
Земля	42 500
Здание и оборудование	32 3000
Амортизация	108 750
Итого основных средств	214250
Итого долгосрочных активов	256 750
Итого активов	590 200
<i>III. Краткосрочные обязательства</i>	
Кредиторская задолженность поставщикам	76 973
Итого краткосрочных обязательств	76 973
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>	–
<i>V. Капитал</i>	
Уставный капитал	300 000
Нераспределенная прибыль предыдущих лет	114 369
Нераспределенная прибыль отчетного года	98 858
Итого капитала	513 227
Итого обязательств и капитала	590 200

**Список литературы**

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Учебное пособие для вузов: пер. с англ. М.: Аудит «ЮНИТИ», 2005.
2. Королева Л.П. Цели и задачи контроллинга в системе управления организацией. М.: Финансы и статистика, 2008.
3. Фалько С.Г., Иванова Н.Ю. Управление нововведениями на высокотехнологичных предприятиях: учебник. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007.

**References**

1. Drury K. Introduction in the management and production accounting. The manual for higher education institutions. The lane with English. M.: Audit «UNITI», 2005.
2. Koroleva L.P. Purpose and problems of controlling in a control system of the organization. M.: Finance and statistics, 2008.
3. Falko S.G., Ivanov N. Yu. Management of innovations at the hi-tech enterprises: Textbook. M.: MGTU publishing house, 2007.