

характер, их сила увеличивается настолько, что способна изменить поведение фактора риска, в отношении которого она проявилась. Первыми такие силовые воздействия ощущают факторы мезоуровня (отраслевые и территориальные), которые изначально по отношению к предприятиям выступают как заданные внешние факторы деятельности.

При рассмотрении торгового бизнеса как системы факторы отраслевого порядка переходят в разряд внутренних, полностью подконтрольных, в качестве внешних уже рассматриваются макроэкономические факторы. К ним относятся: политические, правовые, международные, экономические, научно-технические и технологические, экологические, социальные, информационные, прочие. Управление такими рисковыми событиями при воздействии факторов данного порядка может осуществляться лишь на государственном уровне посредством принятия соответствующих законодательных и нормативных актов, а также использования косвенных экономических регуляторов. Разработка и реализация обоснованных решений на всех уровнях управления экономикой значительно повышают степень и скорость локализации негативного влияния факторов системных рисков.

*Скриба С.И., БГЭУ (Минск)*

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Как эффективный механизм управления, в рамках которого выполняются функции планирования, учета, анализа, контроля и регулирования, бюджетирование требует решения на предприятии таких задач, как определение состава бюджетных форм, совокупности плановых показателей и методов их расчета для каждой формы бюджета; построение системы учета в разрезе принятой на предприятии совокупности бюджетных форм; разработка методов контроля и анализа исполнения бюджетов; внедрение системы отслеживания и корректировки бюджетов, включая процедуры принятия решений по регулированию возникающих отклонений, выявленных по результатам анализа фактического исполнения бюджетов.

В основе бюджетирования лежит составление общего бюджета, представленного скоординированным по всем подразделениям предприятия планом его работы в целом. Он состоит из операционного и финансового бюджетов, состав которых руководство предприятия определяет самостоятельно с учетом целевых ориентиров деятельности и решаемых на данном этапе задач. Методика построения общего бюджета может предусматривать два направления - «сверху вниз» и «снизу вверх». Весьма эффективным методом бюджетирования является анализ сценариев, в рамках которого формируются различные варианты бюджетных систем, моделирующие разные прогнозы. При сравнении фактических показателей с плановыми выбирается тот сценарий, который оказался наиболее близким к факту, и бюджеты, соответственно, корректируются.

Создание эффективной системы бюджетирования является достаточно сложным и длительным процессом, требующим детального изучения и, как правило, изменения структуры управления предприятием. Поэтому на предприятиях возможно поэтапное ее внедрение. В числе основных могут быть выделены следующие этапы:

1. Проведение управленческой и финансовой диагностики предприятия.
2. Разработка концепции системы бюджетирования.
3. Формирование системы бюджетирования.
4. Автоматизация процесса бюджетирования.

Главными требованиями при организации и реализации каждого этапа являются овладение руководителями предприятия и конкретными исполнителями методикой бюджетирования, четкое распределение ролей в бюджетном процессе, определение ответственных за бюджетные показатели, а также наличие связи между бюджетированием и мотивацией работников.

*Славников Д.В., БГЭУ (Минск)*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИРЕКТ-КОСТИНГА И СТАНДАРТ-КОСТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТОВ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА**

Традиционно учет затрат и результатов в рамках контроллинга организуется в системе простого и развитого директ-костинга (калькулирование усеченной себестоимости). Большое распространение получила также система стандарт-костинга (калькулирование нормативной себестоимости), используемая в практике контроллинга в различных сочетаниях с директ-костингом.

Основными чертами системы директ-костинг являются:

- направленность учета на конечный результат, что достигается путем расчета сумм покрытия (разницы между величиной чистой выручки и переменных затрат) по каждому направлению деятельности и в целом по предприятию;

- определение сумм покрытия в разрезе групп продуктов, центров ответственности, покупателей, зон реализации и т.д.;

- учет по изделиям только переменных затрат и определение «переменной» себестоимости;

- списание постоянных затрат в части общепроизводственных расходов, затрат вспомогательных цехов, общехозяйственных расходов на уменьшение финансового результата за период.

Калькулирование усеченной себестоимости приобретает особенную актуальность в условиях колебания загрузки мощностей и позволяет более реально, чем при калькулировании усредненной полной себестоимости, оценить вклад каждого продукта, центра ответственности в процесс получения дохода.

Основным инструментом для анализа затрат в директ-костинге являются суммы покрытия или, как их еще называют, маржинальная прибыль. Сумма покрытия продукта представляет собой разницу между величиной чистой выручки (без косвенных налогов и платежей) и переменных (прямых) затрат по данному продукту. Сумма покрытия включает в себя определенную прибыль и какую-то долю «покрываемых» постоянных затрат предприятия.

С точки зрения контроллинга, показатель суммы покрытия гораздо лучше, чем показатель прибыли, характеризует эффект от деятельности предприятия и его центров ответственности. Расчет суммы покрытия следует проводить с различной степенью детализации.

При составлении производственной программы предпочтение должно отдаваться тем видам продукции, относительная сумма покрытия по которым выше. Относительная сумма покрытия - доля суммы покрытия в выручке по данному продукту. Система директ-костинга обращает внимание руководства предприятия на изменение суммы покрытия по предприятию в целом и по различным изделиям. Она позволяет выделять изделия с