

УДК 341.233.1

НАПРАВЛЕНИЯ И ТИПОВЫЕ НАРУШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕВИЗИИ РАСХОДОВ БЮДЖЕТА НА ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Т.В. Переверзева,
аспирант

ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли имени
Михаила Туган-Барановского»,
г. Донецк, ДНР, e-mail: kaf_kontrol@mail.ru

DIRECTIONS AND TYPICAL VIOLATIONS OF THE RESULTS OF THE AUDIT OF THE BUDGET EXPENDITURE FOR THE FINANCING OF THE SOCIAL SPHERE

T.V. Pereverzeva,
postgraduate student

SO HPE «Donetsk National University of
Economics and Trade named after Mykhayilo
Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,
e-mail: kaf_kontrol@mail.ru

Реферат

Цель. Целью статьи является выделение основных направлений ревизии расходов бюджета на финансирование социальной сферы и формирование классификатора типовых нарушений.

Методика. В процессе исследования использованы: диалектический метод познания; моделирование, графический метод – для формализации основных направлений ревизии расходов на финансирование социальной сферы; анализ и синтез, обобщение, группировка – для формирования классификатора типовых нарушений.

Результаты. Выделены основные направления и классифицированы типовые нарушения результатов ревизии расходов бюджета на финансирование социальной сферы.

Научная новизна. Выделены общие и специфические направления проверки (ревизии) расходов бюджета на финансирование социальной сферы. Представлен классификатор общих для учреждений социальной сферы нарушений и их характеристика.

Практическая значимость. Выделение основных направлений и классификация типовых нарушений ревизии расходов бюджета на финансирование социальной сферы поможет контролеру акцентировать внимание на наиболее рискованных зонах, а бюджетным учреждениям – своевременно принять меры для их недопущения.

Ключевые слова: *расходы, финансирование, контроль, социальная сфера, ревизия, нарушения.*

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами. Государственный финансовый контроль является действенным инструментом в повышении эффективности использования расходов бюджета и построении социально ориентированного государства. Так, за 2017 г. Министерством финансов Донецкой Народной Республики оформлено 1205 отказов в регистрации обязательств бюджетным учреждениям, организациям и предприятиям, что на 124 меньше, чем в 2016 г. Это позволило предотвратить нарушения бюджетного законодательства на сумму 89,6 млн. руб.

С целью осуществления последующего контроля рационального и эффективного использования средств республиканского и местных бюджетов работниками Министерства финансов в соответствии с Планом контрольно-ревизионной работы в 2017 г. было проведено 1200 контрольных мероприятий, что на 700 больше, чем в предыдущем. По результатам проведенных проверок за 2016 г. установлено нарушений действующего законодательства ДНР на общую сумму 521 млн. руб., за 2017 г. – 463,24 млн. руб.

В связи с этим актуальным является усовершенствование методики государственного финансового контроля расходов бюджета на финансирование социальной сферы.

Анализ последних исследований и публикаций. Значительный вклад в формирование фундаментальной научной базы вопросов государственного финансового контроля внесли С.А. Агапцов, И.А. Белобжецкий, В.В. Бурцев, Н.Т. Белуха, Ю.А. Данилевский, И.К. Дрозд, Е.В. Калюга, А.А. Кондрашов, Г.В. Максимова, М.В. Мельник, Е.В. Мных, Н.И. Рубан, И.Б. Стефанюк, Л.А. Сухарева, В.А. Шевчук, Б.Ф. Усач, Г.В. Юсупова [1-9].

Процесс осуществления государственного финансового контроля (ГФК) в бюджетной сфере в целом изучался В.Д. Базилевич, Н.Т. Белухой, Ф.Ф. Бутынцом, Т.А. Васильевой, П.В. Мельник, Н.В. Шевченко; вопросы эффективности и результативности использования бюджетных средств – А.В. Дорждеевым, И.К. Дрозд, Н.А. Казаковой, А.Н. Сауниным, И.Б. Стефанюком, Н.И. Рубан, Л.А. Сухаревой, Т.В. Федченко, Е.В. Мныхом, М.Т. Щирбой; ГФК расходования бюджетных средств на реализацию целевых программ – Е.А. Минаевой, Д.В. Ивановой, И.В. Булавиным. Отдельные проблемы финансового контроля в разных отраслях социальной сферы поднимают в своих трудах П.А. Смирнов, Т.В. Антипова, М.Р. Пачковский, С.И. Троховцев (образование); М.Д. Дуганов, А.А. Шабунова, К.Н. Калашников, Е.В. Кочуров (здравоохранение); А.Л. Гусева (культура).

Следует заметить, что многие отечественные и зарубежные авторы рассматривают в большинстве случаев расходы бюджета с точки зрения оценки эффективности их использования [10-12], оставляя без внимания процесс организации и технику применения контрольных процедур, что требует дальнейших исследований.

Изложение основного материала исследования. Апробация отдельных элементов методики государственного финансового контроля проведена на материалах 20 бюджетных учреждений социальной сферы г. Донецка:

10 образовательных учреждений – 3 высшего профессионального образования (ВПО), 2 общего среднего (ОСО), 2 среднего профессионального (СПО), 3 дошкольного (ДО);

6 учреждений здравоохранения – 3 амбулаторно-поликлинических (АПУ), 2 больницы, 1 поликлиника (стоматологическая);

4 учреждения культуры: – 1 театр, 1 музей, 1 библиотека, 1 школа искусств.

В результате реализации отдельных элементов авторского проекта Стандарта внешнего государственного финансового контроля «Общие требования к организации и проведению контрольного мероприятия расходов на содержание учреждений социальной сферы» выделены общие и специфические направления проверки (ревизии) (рис. 1).



Рисунок 1 – Направления ГФК расходов бюджета на финансирование социальной сферы

Также установлено 43¹ нарушения, из них 67% признаны как повторяющиеся, а 33% – как единичные (рис. 2).

¹ Повторяющиеся (подобные) нарушения считались как одно.

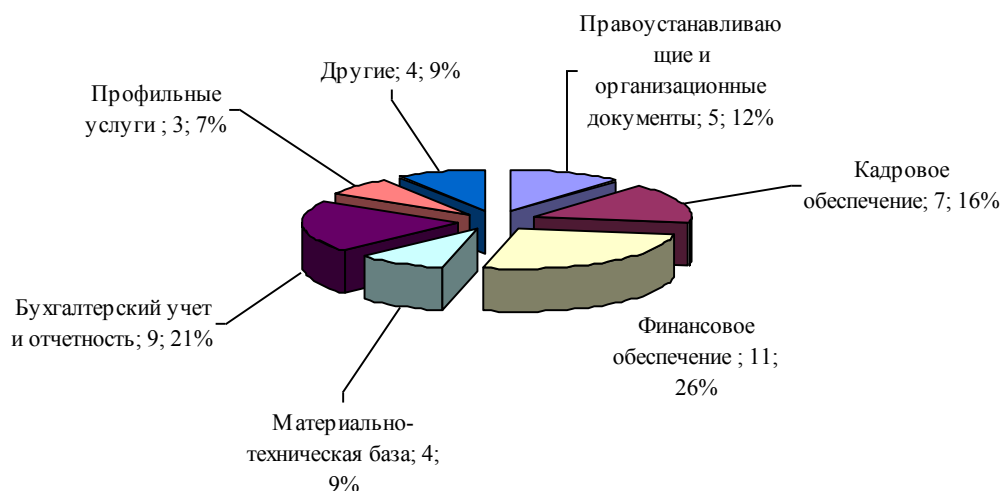


Рисунок 2 – Общие для учреждений социальной сферы нарушения, выявленные по результатам ГФК расходов бюджета

Гипотеза, сформулированная перед началом проведения исследования, подтвердилась: чем больше выделяемая сумма из бюджета, тем больше нарушений финансового характера. Так, по официальным данным, расходы на образование в Республике в 2016 г. составили 49,0% от общей суммы расходов на социальную сферу (1 место), здравоохранение – 31,7% (2 место), культуру и искусство – 5,5% (3 место). Соответственно распределились нарушения по данным отраслям социальной сферы: 34,2; 26,2; 17,7%.

В таблице 1 представлен классификатор общих для учреждений социальной сферы нарушений и их характеристика, что поможет контролеру акцентировать внимание на наиболее рискованных зонах, а учреждениям – своевременно принять меры для их недопущения (табл. 1).

Таблица 1 – Классификатор общих нарушений по результатам ГФК расходов на содержание учреждений социальной сферы и их характеристика

Группа	Характеристика
Правоустанавливающие и организационные документы	<ul style="list-style-type: none"> - содержание учредительных документов не соответствует законодательству ДНР; - локальные нормативные документы не приведены в соответствие с законодательством ДНР или ссылаются на Устав в редакции, утратившей силу; - не обеспечивается открытость и доступность информации об учреждении, отсутствует справочная информация; - формальность или отсутствие должностных инструкций; ведение деятельности, не предусмотренной учредительными документами; - отсутствие внутренних документов, подтверждающих функционирование внутренней системы контроля / качества
Кадровое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> - курсы повышения квалификации не проходились в установленные сроки или не соответствуют профилю сотрудника; - нарушение порядка аттестации педагогических сотрудников; - превышение полномочий; - несоответствие образования педагогических работников требованиям, установленным квалификационными характеристиками; - некомплектованность штата; - работа сотрудников по совместительству в других учреждениях на ставку, которая в целом превышает 1,5 ставки
Финансовое обеспечение (из бюджета и других источников) и направления использования денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> - расходование бюджетных средств сверх утвержденных нормативов; - использование бюджетных средств на оплату расходов, которые должны осуществляться за счет бюджетов других уровней; - несанкционированное перемещение бюджетных средств по кодам бюджетной классификации; - использование средств целевых бюджетных фондов, резервных фондов на цели, не предусмотренные положениями об этих фондах; - расходование бюджетных средств на оплату работ и услуг, не связанных с деятельностью учреждения (внесение взносов в уставный капитал юридических лиц, затраты на капитальный ремонт и реконструкцию арендуемых помещений); - необоснованное накопление на счетах остатков денежных средств; - непогашение учреждениями в установленные сроки кредиторской задолженности при наличии соответствующих

Группа	Характеристика
	<p>денежных средств;</p> <ul style="list-style-type: none"> - неприятие мер по взысканию дебиторской задолженности по договорам, заключенным в рамках деятельности учреждения; - заключение контракта (договора) по завышенным / заниженным ценам; - переплата и неположенная выплата зарплаты; - выплата заработной платы с нарушением требований минимального размера оплаты труда; - необоснованная отмена стимулирующих выплат; - нарушение при оплате работы в выходные, сверхурочные, по совместительству, выходного пособия при сокращении штата; - выдача под отчет денег лицам, ранее не отчитавшимся за выданные средства; - несоблюдение предельных размеров наличных расчетов, превышение лимита кассы; - нарушения при организации заказов, планировании закупок, проведении тендеров, выборе поставщика, заключении и исполнении контрактов
Материально-техническая база	<ul style="list-style-type: none"> - неиспользование поставленного и оплаченного оборудования; - приобретение по целевому финансированию морально устаревшего оборудования или работ (услуг), выполняемых (оказываемых) с применением морально устаревших технологий (методов); - передача объектов недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за учреждением, иному лицу без согласия собственника; - превышение предельных норм расхода топлива для автомобильного транспорта; - нарушения порядка списания имущества; передачи в аренду; - несоблюдение порядка госрегистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним; - необеспечение сохранности государственной собственности; - хранение медикаментов с просроченным сроком годности
Бухгалтерский учет и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие приказа об учетной политике или его некачественное составление; - нарушения в применении бюджетной классификации; - совершение операций без оправдательных документов; - неполное/ несвоевременное заполнение первичных документов и регистров учета; - отсутствие разрешительных записей или подписей должностных лиц; - составление документов не по унифицированной форме;

Группа	Характеристика
	<ul style="list-style-type: none"> - наличие исправлений в документах, в которых исправления не допускаются; - нарушение методологии бухгалтерского учета; - отсутствие договоров с МОЛ о материальной ответственности; - нарушение правил проведения инвентаризации; - нарушение в определении срока полезного использования актива; - отсутствие внутреннего бухгалтерского контроля; - применение разных способов списания материальных запасов в течение отчетного периода; - отсутствие или неверное указание инвентарных номеров
Профильные услуги (качество, объем, принципы формирования цены и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> - нарушения при отчислении обучающихся (неполный/неправильно оформленный комплект документов); - зачисление детей без документов, подтверждающих на это право; - необоснованное включение в списочный состав детей, зачисленных позже; - длительное отсутствие воспитанников / обучающихся по причинам, не связанным с болезнью или без соответствующих разрешительных документов; - жалобы родителей и тех, кому непосредственно оказывается профильная услуга
Другие	<ul style="list-style-type: none"> - отказ в предоставлении необходимых контролеру документов; - истечение срока исполнения ранее выданного Представления об устранении выявленных нарушений

В разрезе видов нарушений лидируют нарушения, связанные с распределением и использованием финансового обеспечения из бюджета и других источников – 26% (зарплата, другие стимулирующие выплаты, нарушения при организации заказов, планировании закупок, проведении тендеров, выборе поставщика, несанкционированное перемещение бюджетных средств по кодам бюджетной классификации), ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности – 21% (неполное / несвоевременное заполнение первичных документов и регистров учета, нарушение методологии бухгалтерского учета, формальность инвентаризации, отсутствие внутреннего бухгалтерского контроля). Менее всего учреждения социальной сферы испытывают трудности с соответствующим оказанием и оформлением услуг (7%) в части проверки их финансирования, поскольку дополнительно курируются профильными ведомствами.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Таким образом, на материалах 20 учреждений социальной сферы г. Донецка проведена апробация отдельных элементов методики ГФК на основании разработанного Стандарта внешнего государственного финансового контроля «Общие требования к

организации и проведению контрольного мероприятия расходов на содержание учреждений социальной сферы». Выделены общие и специфические направления проверки (ревизии). Представлен классификатор общих для учреждений социальной сферы нарушений и их характеристика, что поможет контролеру акцентировать внимание на наиболее рискованных зонах, а учреждениям – своевременно принять меры для их недопущения.

Перспективами дальнейших исследований является разработка путей повышения эффективности расходов бюджета на финансирование социальной сферы в Донецкой Народной Республике.

Список литературы

1. Белобжецкий И.А. Финансовый контроль и новый хозяйственный механизм / И.А. Белобжецкий. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 256 с.
2. Белуха Н.Т. Теория финансово-хозяйственного контроля и аудита: учебник / Н.Т. Белуха. – М.: Влад и Влада, 1996. – 320 с.
3. Данилевский Ю.А. Финансовый контроль в отраслях народного хозяйства при различных формах собственности/ Ю.А. Данилевский, Т.М. Мезенцева. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 136 с.
4. Дрозд І.К. Контроль економічних систем / І.К. Дрозд. – К. : Імекс-ЛТД, 2004. – 312 с.
5. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління : монографія / Є.В. Калюга. – К. : Ельга : Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
6. Державний фінансовий аудит: методологія і організація: монографія / [Є.В. Мних та ін.]; за ред. Є.В. Мниха. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 319 с.
7. Сухарева Л.А. Система государственного аудита эффективности: теория, методология, организация: монография / Л.А. Сухарева, Т.В. Федченко; М-во образования и науки Донец. Народ. Респ., Гос. орг. высш. проф. образования «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. контроля и анализа хоз. деятельности. – Донецк: ГОВПО «ДонНУЭТ», 2017. – 240 с.
8. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): монографія / В.О. Шевчук; Київ. держ. торговельно-екон. ун-т. – К. : КДТЕУ, 1998. – 370 с.
9. Усач Б.Ф. Контроль і ревізія : [підручник] / Б.Ф. Усач. – [3-тє вид., перероб. і допов.] – К.: Знання-Прес, 2001. – 253 с.
10. Афанасьев Р.С., Голованова Н.В. Понятие эффективности бюджетных расходов: теория и законодательство / Р.С. Афанасьев, Н.В. Голованова // Финансовый журнал. – 2016. - № 1. – С.61-69.
11. Рыкова И.Н. Совершенствование подходов к системе оценки эффективности государственных программ Российской Федерации / И.Н. Рыкова, Е.В. Фокина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и Право». - 2014. - № 9–10. - С.65–73.

12.Селезнева Ж.В., Суслowa Н.В. Методы оценки эффективности использования бюджетных средств в сфере жилищно-коммунального хозяйства на примере городского округа Самара / Ж.В. Селезнева, Н.В. Суслowa // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. - № 6 (25). – С.1-13.

УДК 338.24.03

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ТЕКУЩИМИ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

О.В. Шепеленко,
д-р экон. наук, профессор,
Д.А. Забарина,
канд. экон. наук

ГО ВПО «Донецкий национальный университет
экономики и торговли имени Михаила Туган-
Барановского», г. Донецк, ДНР,
e-mail: shepelenko.o@gmail.com

**STRATEGIC DIRECTIONS OF EFFICIENT MANAGEMENT OF CURRENT
EXPENSES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CONDITIONS OF
UNCERTAINTY**

O.V. Shepelenko,
Doctor of Economics, Professor,
D.A. Zabarina,
Candidate of Economics

SO HPE «Donetsk National University of
Economics and Trade named after Mykhayilo
Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,
e-mail: shepelenko.o@gmail.com

Реферат

Цель. Цель статьи заключается в разработке стратегических направлений эффективного управления текущими затратами промышленного предприятия в условиях неопределенности.

Методика. В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза, сценариев, расчетно-аналитический, группирования, методы теории игр.

Результаты. Разработаны различные стратегии управления текущими затратами с использованием метода сценариев. Предложена экономико-математическая модель выбора оптимального сценария на основе теоретико-игрового подхода.

Научная новизна. Усовершенствована классификация стратегии управления текущими затратами промышленного предприятия на основе метода сценариев; усовершенствована экономико-математическая модель выбора оптимального сценария как обобщение игр с природой.

Практическая значимость. Полученные результаты могут быть использованы для решения актуальных проблем управления текущими затратами промышленного предприятия в условиях неопределенности.

Ключевые слова: стратегия, промышленное предприятие, метод сценариев, сценарий, модель игры с природой.

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами. В основном существующие определения стратегии отображают различные аспекты данной категории: философские, процессуальные, поведенческие, результативные, структурные и др. В современной науке выделяют две основные концепции стратегии – философская и организационно-управленческая [1, с. 5]. Философская концепция рассматривает стратегию в общем значении для предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Стратегия рассматривается как философия, которой должна руководствоваться организация в своей деятельности, она ориентирует предприятие на постоянное развитие [2, с. 6]. Организационно-управленческая концепция связана с конкретными действиями, мероприятиями и методами осуществления стратегической деятельности на предприятии. Стратегия трактуется как долгосрочные идеи деятельности организации, способ достижения целей, который она определяет для себя, руководствуясь собственными рассуждениями в рамках условий, предоставляемых внешней средой [3, с. 588]. Данный подход поддерживает П. Друкер. Он утверждает, что каждая организация имеет свою теорию бизнеса – допущения, на основе которых она создается и управляется [4, с. 35].

Изложение основного материала исследования. Эффективная стратегия развития промышленного предприятия способствует превращению изменений внешней среды, которые становятся все более непредсказуемыми и содержащими многочисленные и взаимозависимые угрозы, в уникальные стратегические конкурентные преимущества. Для эффективной работы предприятию требуется определить стратегии управления затратами, которые обеспечат достижение поставленных целей и будут способствовать укреплению конкурентоспособности. Основные стратегии управления затратами: производственная; маркетинговая; финансовая; управления персоналом.

Для формирования стратегии развития промышленного предприятия необходимо проанализировать его проблемы и взаимодействие с внешней средой, рассмотреть альтернативы, выявить ключевые факторы успеха, определить процедуры достижения целей, оценить содержание возможных изменений. При разработке стратегии используются различные методы оценки фактического положения и стратегических перспектив предприятия. Самый распространенный метод – SWOT-анализ. Существует множество формальных моделей оценки стратегии, которые помогают выявить стратегическую логику определенного варианта для предприятия исходя из конкретной сложившейся

ситуации на рынке или состояния внешней среды. Основные модели: матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), модель «Матрица McKinsey – General Electric» (GE/MC), матрица Томпсона-Стрикленда, SPACE-матрица.

Обобщённая информация о возможных стратегиях ООО «Техпром» в соответствии с различными аналитическими моделями представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Возможные стратегии ООО «Техпром»

Модель	Стратегия
BCG	Собака: жесткий контроль затрат
GE/McKinsey	Среднее предприятие: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты для деятельности
ADL/LC	1. Обратная интеграция. 2. Рационализация ассортимента. 3. Нарастивание производственных мощностей. 4. Повышение эффективности деятельности
Shell/DPM	1. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу. 2. Усиление конкурентных преимуществ
Матрица Томпсона-Стрикленда	1. Диверсификация. 2. Сокращение затрат. 3. Сокращение деятельности
Метод SPACE	1. Снижение себестоимости при повышении качества товара. 2. Поиск более перспективных рынков
Матрица Ансоффа	Совершенствование деятельности: 1) привлечение новых пользователей товара; 2) поиск новых возможностей использования товара; 3) поглощение фирм-конкурентов; 4) фокусирование на рентабельных рыночных сегментах
Стратегии Портера	Стратегия дифференциации продукта

По результатам SWOT-анализа и на основании рекомендаций матричных моделей можно сделать вывод, что для предприятия ООО «Техпром» в 2017 г. целесообразна стратегия центрической диверсификации. Предприятие в своей деятельности довольно часто пользуется услугами строительных организаций. При слиянии с одной из таких или осуществлении работ собственными силами ООО «Техпром» приобретает ряд преимуществ: развивается сбытовая сеть, снижается себестоимость продукции, снижаются риски в целом. Функциональные стратегии ООО «Техпром» представлены в таблице 2.

Сценарное планирование – это планирование в условиях неопределенности будущей бизнес-среды. Сценарий представляет собой специфический документ, описывающий ситуации, в которых может оказаться предприятие, и план его действий в этих ситуациях. Программы действий, в отличие от «классического» планирования, не обязательно носят альтернативный характер, они могут пересекаться и интегрироваться друг с другом. Отличие сценарного подхода от «классического» прогнозирования состоит также в том, что в качестве результата действий компании выбирается не одна наиболее вероятная точка исхода, а определенные диапазоны вероятных исходов.

Таблица 2 – Функциональные стратегии ООО «Техпром»

Стратегия	Содержание
Развития	Концентрическая диверсификация – увеличение номенклатуры производимой продукции
Производственная	1. Ресурсная – снижение затратоемкости. 2. Технологическая – увеличение доли шиферных изделий. 3. Качество – поддержание качества продукции. 4. Прибыль – рентабельность на среднеотраслевом уровне
Маркетинговая	1. Ассортимент – производство традиционной номенклатуры изделий. 2. Продвижение – увеличение уровня затрат на рекламу и коммерческое посредничество. 3. Ценообразование – оптимизация структуры продаж
Финансовая	1. Управление рисками путем сопоставления последствий принимаемых решений
Управления персоналом	1. Повышение производительности труда

При сценарном подходе для конкретной организации разрабатываются несколько примерно одинаково вероятных, но значимо контрастных вариантов будущего развития внешней среды. Вклад сценарного планирования в дальнейшую разработку стратегии заключается в том, что сценарный метод позволяет разработать разумный набор стратегий, способствующий достижению лучшего результата деятельности организации. Подход, который считается самым эффективным и во всем мире является доминирующей моделью построения сценариев, заключается в выборе двух ведущих ключевых переменных, рассматриваемых вместе в «сценарном кресте».

Разработка сценариев включает несколько этапов:

1. Выбор двух ключевых переменных – наиболее значимых, отличных и независимых друг от друга факторов, которые будут являться основой сценариев.
2. Проектирование различных исходов сценариев – возможных альтернатив изменения рассматриваемой ключевой переменной в будущем.
3. Комбинация ключевых переменных в сценарии и написание сценариев. Цель этапа – установление взаимозависимости между составленными исходами всех рассматриваемых переменных, а также написание самих сценариев.
4. Установление характерных индикаторов – фактических событий, сигнализирующих о начале развития того или иного сценария.

В рамках каждого сценария планирование показателей текущих затрат возможно различными методами. Методика планирования затрат основана на двух ключевых группах методов: метод прямого счёта; метод обратного счёта. Долго- и среднесрочное планирование затрат осуществляется, как правило, методом обратного счёта. Сначала устанавливается величина текущих затрат; затем – статьи затрат с использованием сложившихся на предприятии их долей в текущих затратах. При краткосрочном планировании затрат обычно используют метод прямого счёта.

1. Расчетно-аналитический метод. Сначала определяются величины необходимых затрат по каждой статье. Затем суммы затрат по статьям суммируются и определяется общая величина текущих затрат предприятия [5].

2. Экономико-статистический метод.

2.1. Плановая сумма расходов определяется исходя из уровня затрат в отчетном периоде ($УРХ^{ПЛ}=УРХ^{ОТЧ}$) и планового чистого дохода:

$$РХ^{ПЛ} = \frac{Вч^{ПЛ} УРХ^{ПЛ}}{100}, \quad (1)$$

где $Вч^{ПЛ}$ – величина чистого дохода от реализации в плановом периоде;
 $УРХ^{ПЛ}$, $УРХ^{ОТЧ}$ – уровень статей затрат в плановом и отчётном периодах.

2.2. Используется коэффициент эластичности ($K_{Э}$) размера затрат от размера чистого дохода от реализации: степень зависимости от размера дохода у разных статей неодинакова [6]. Коэффициент эластичности учитывается при планировании условно-переменных затрат:

$$K_{Э} = \frac{\Delta РХ_i^{ОТЧ} / РХ_i^{ПЛ}}{\Delta Вч^{ОТЧ} / Вч^{ПЛ}}, \quad РХ_i^{ПЛ} = РХ_i^{ОТЧ} \frac{100 + \Delta Z_{Вч} K_{Э}}{100}, \quad (2)$$

где $K_{Э}$ – коэффициент эластичности размера статьи затрат от размера чистого дохода от реализации;

$Вч^{ПЛ}$, $Вч^{ОТЧ}$ – величина чистого дохода от реализации в плановом и отчётном периодах;

$\Delta Z_{Вч}$ – темп прироста чистого дохода от реализации в плановом периоде, %.

Планирование условно-постоянных затрат производится с учётом сложившегося за предплановый период темпа роста этих затрат ($\Delta t^{ПОСТ}$):

$$РХ_i^{ПЛ} = РХ_i^{ОТЧ} \Delta t^{ПОСТ}. \quad (3)$$

2.3. Использование среднегодового темпа роста статьи затрат (T_{cp}):

$$T_{cp} = \sqrt[n]{РХ_{in} / РХ_{i1}}, \quad РХ_i^{ПЛ} = РХ_i^{ОТЧ} T_{cp}, \quad (4)$$

где $РХ_{in}$, $РХ_{i1}$ – величины статей затрат в n -м и первом годах;

n – количество лет в анализируемом периоде.

3. Экономико-математический метод предусматривает установление и формализацию стохастической зависимости между размером затрат и размером отдельных факторов [7]. Модель множественной регрессии имеет вид

$$РХ^{ПЛ} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n, \quad (5)$$

где x_1, x_2, \dots, x_n – факторы, от которых зависят текущие затраты;

a_0, a_1, \dots, a_n – параметры модели.

Линейная зависимость между объёмом чистого дохода и величиной затрат определяется двумя методами: максимальной и минимальной точки; наименьших квадратов.

4. Метод оптимизационного моделирования. Разработка оптимизационных задач, позволяющих определить оптимальную величину текущих затрат при максимизации величины результирующих показателей.

Предположим, что промышленное предприятие может производить n видов некоторой продукции. В процессе производства используется m видов ресурсов (сырья). Применяемые технологии характеризуются нормами затрат сырья на единицу производимого продукта – a_{ij} – норма расхода сырья i -го вида производства единицы продукции j -го вида. Известны ограничения на ресурсы, которые расходуются в процессе производства, – b_i – запас сырья i -го вида, а также доход от единицы продукции j -го вида – p_j и затраты на единицу продукции j -го вида – c_j . Определить план производства, который принесет наибольший суммарный доход с наименьшими затратами промышленному предприятию, можно с помощью экономико-математической модели, в которой x_j – количество продукции j -го вида:

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \leq b_1, \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \leq b_2, \\ \dots\dots\dots \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \leq b_m, \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_n \geq 0 \end{cases} \quad (6)$$
$$\max z = p_1x_1 + p_2x_2 + \dots + p_nx_n,$$
$$\min y = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n$$

Процесс планирования сценариев проходит в несколько этапов:

Этап 1. Выбор двух основных переменных – наиболее значимых, отличных и независимых друг от друга факторов, которые будут являться основой сценариев. По результатам SWOT- и факторного анализов установлено, что основные факторы, на которые предприятие не может влиять непосредственно и от которых оно существенно зависит, – это цена на сырье и объем рынка.

Этап 2. Проектирование различных исходов сценариев – возможных альтернатив изменения рассматриваемой основной переменной в будущем. Цена на химическое и натуральное сырье подвержена резким колебаниям. Кроме того, все добавки, используемые при производстве (пигменты, пластификаторы), приобретаются за рубежом. Т.е. любые изменения валютного курса сказываются на себестоимости продукции. Сокращение количества реализации вызывает рост удельных постоянных затрат.

Этап 3. Комбинация основных переменных в сценарии и написание сценариев с целью установления взаимозависимости между составленными исходами всех исследуемых переменных. В результате комбинации факторов

количества реализации (K) и цен на сырье (C) возникает четыре ситуации. В каждой из этих ситуаций различная себестоимость и различный доход. Изменение цен на сырье влечет изменение цен на продукцию, что критично. Поэтому целесообразно изменить структуру ассортимента (использовать более дешевую бетонную смесь без ущерба для качества).

Прогнозируется, что ООО «Техпром» может обеспечить следующие заказы при следующих условиях (табл. 3).

Таблица 3 – Объёмы реализации продукции при осуществлении различных сценариев ООО «Техпром»

Показатель	2016 г.	Сценарий 1: K_1C_1	Сценарий 2: K_1C_2	Сценарий 3: K_2C_2	Сценарий 4: K_2C_1
Чистый доход от реализации продукции (работ), тыс. руб.	937,58	1193,85	1198,18	2146,00	2138,24
Чистый доход от реализации продукции, тыс. руб.	937,58	937,58	923,75	1654,48	1679,24
Чистый доход от реализации продукции, тыс. руб.	-	256,28	274,43	491,52	459,00
Количество продукции, м ²	5025	5025	5025	9000	9000
Количество работ, м ²	-	3015	3015	5400	5400
Цена отпускная средняя 1 м ² продукции, руб.	187	187	184	184	187
Цена отпускная средняя 1 м ² работ, руб.	-	85	91	91	85
Себестоимость средняя 1 м ² продукции, руб.	133	133	128,3	112,6	117,3
Себестоимость средняя 1 м ² работ, руб.	-	62,58	63,78	54,94	53,74

В результате повышения цен на сырье на предприятии были введены в ассортимент изделия из более дешевой смеси, наряду с уменьшением себестоимости снизилась средняя отпускная цена. Проведено планирование затрат производства ООО «Техпром» расчетно-аналитическим и коэффициентным методами при реализации разных сценариев. Более эффективным оказался расчетно-аналитический метод, поскольку запланированные показатели коэффициентным методом также улучшают показатели эффективности деятельности, но они несколько ниже, чем при расчетно-аналитическом. В табл. 4 представлен состав затрат производства при осуществлении разных сценариев.

Все запланированные показатели затрат можно сравнить при помощи интегрального показателя эффективности управления затратами. По результатам расчета можно сказать, что все запланированные показатели обеспечивают предприятию высокий уровень рентабельности.

Этап 4. Установление характерных индикаторов – фактических событий, сигнализирующих о начале развития определенного сценария. Индикатором,

сигнализирующем о переходе к сценариям 2 и 3, может служить индекс цен на сырье 1,05 или выше, а к сценариям 3 и 4 – индекс роста выручки 1,3 (при ежемесячном мониторинге).

Таблица 4 – Планирование затрат производства ООО «Техпром» расчетно-аналитическим методом при осуществлении различных сценариев

Статьи затрат	Ед. изм.	2016 г.	K_1C_1	K_1C_2	K_2C_2	K_2C_1
			сценарий 1	сценарий 2	сценарий 3	сценарий 4
Переменные	тыс. руб.	514,49	657,75	637,95	1142,59	1178,06
Материалы	тыс. руб.	313,33	349,51	329,71	590,52	625,99
Заработная плата + ЕСВ	тыс. руб.	150,61	233,99	233,99	419,09	419,09
Энергия	тыс. руб.	18,11	25,36	25,36	45,43	45,43
Транспорт	тыс. руб.	12,60	20,16	20,16	36,11	36,11
Реклама	тыс. руб.	5,60	8,96	8,96	16,05	16,05
Коммерческое посредничество	тыс. руб.	6,70	10,72	10,72	19,20	19,20
Другие	тыс. руб.	7,54	9,05	9,05	16,20	16,20
Постоянные	тыс. руб.	330,02	390,37	390,37	390,37	390,37
Заработная плата + ЕСВ	тыс. руб.	250,80	290,63	290,63	290,63	290,63
Амортизация	тыс. руб.	54,62	66,64	66,64	66,64	66,64
Другие	тыс. руб.	24,60	33,10	33,10	33,10	33,10
Всего затраты производства	тыс. руб.	844,50	1048,12	1028,31	1532,96	1568,43
Чистый доход от реализации продукции, работ	тыс. руб.	937,58	1193,85	1198,18	2146,00	2138,24
Прибыль от продаж	тыс. руб.	93,07	145,73	169,87	613,04	569,81
Рентабельность затрат производства	%	11,02	13,90	16,52	39,99	36,33
Рентабельность продаж	%	9,93	12,21	14,18	28,57	26,65
Уровень затрат производства	%	90,07	87,79	85,82	71,43	73,35

Выбор сценариев осуществляется в условиях неопределенности, что обуславливает использование аппарата теории игр. Риск и неопределенность порождаются случайным состоянием среды, вероятностным характером появления желаемого результата по возможным сценариям, т.е. совокупностью факторов внешней и внутренней среды, именуемых «природа». Платежная матрица игры с природой (матрица затрат) представлена в табл. 5. Предприятие имеет 4 возможных ситуации, а у природы 3 возможных состояния: Π_1 – удовлетворительное, Π_2 – хорошее, Π_3 – отличное. Можно задавать матрицу игры с природой в виде матрицы рисков, в которой риск – это величина платы за отсутствие информации о состоянии среды.

Таблица 5 – Матрица затрат

Игра		Природа		
		Π_1	Π_2	Π_3
Предприятие	K_1C_1	1048,12	1011,45	1024,02
	K_1C_2	1009,14	1028,31	1011,71
	K_2C_2	1502,34	1532,96	1513,76
	K_2C_1	1534,25	1512,68	1568,43

Зная состояние природы (стратегию Π_j), игрок (предприятие) выбирает ту стратегию, при которой его проигрыш минимален:

$$r_{ij} = e_{ij} - \min_{1 \leq i \leq 4} e_{ij}. \quad (7)$$

С целью выбора наиболее выгодного сценария для предприятия можно использовать следующие критерии эффективности: гарантированного результата (Вальда), оптимизма, пессимизма, минимального риска Сэвиджа, обобщенного максимина Гурвица (табл. 6).

Таблица 6 – Критерии оптимальности и результаты

Критерий	Показатель	Формула	Результат
Вальда	Наибольшая осторожность	$\min_i \max_j e_{ij}$	K_1C_2 ; 1028,31
Оптимизма	Наименьшая осторожность	$\min_i \min_j e_{ij}$	K_1C_2 ; 1009,14
Пессимизма	Крайняя осторожность	$\max_i \max_j e_{ij}$	K_2C_1 ; 1568,43
Сэвиджа	Минимальный риск	$\max_i \min_j e_{ij}$	K_2C_1 ; 1512,68
Гурвица	Компромисс в решении	$\min_i (k \max_j e_{ij} + (1 - k) \min_j e_{ij})$	K_1C_2 ; 1020,64

Сценарный подход к планированию эффективен только в том случае, если он рассматривается как динамичный процесс. Руководство промышленного предприятия вынуждено учитывать изменение показателей риска и одновременно деловой среды, в результате чего делать корректировки, даже если влияние таких показателей ранее не считалось серьезным. Связь сценариев с управленческими действиями ведет к обеспечению гибкости производственной деятельности на тактическом и оперативном управленческих уровнях. В случае значительного изменения установленных ограничений определенных ранее значений (переломных точек) ответственные лица или производственные отделения должны предпринимать соответствующие меры во избежание кризисных явлений.

Таким образом, целесообразно представить следующие рекомендации по разработке эффективного процесса реализации стратегии в условиях

неопределенности: анализ экономических показателей и индикаторов; корректировка бизнес-плана в соответствии с меняющимся контекстом деятельности, изменениями факторов внешней и внутренней среды; мониторинг текущих проектов и планов; оценка воздействия рисков на предприятие; реализация политики нововведений; управление взаимоотношениями: выстраивание эффективных процессов привлечения покупателей, создание модели взаимодействия с клиентами, включающей такие элементы, как портрет клиента, каналы коммуникаций, процесс продаж.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Обоснована необходимость осуществления планирования и разработки стратегии развития предприятия, несмотря на сложности. Успех планирования в данном случае зависит от гибкости и адаптации планов, принципов и методов, позволяющих процессу планирования учитывать текущую ситуацию. Для оптимизации затрат необходимо приспособление к ежедневным колебаниям спроса путем непрерывного регулирования номенклатуры и объема производимой продукции, а также повышение заинтересованности, активности работников. Одним из важных резервов повышения эффективности управления затратами производственного предприятия является наиболее полное использование его производственных мощностей.

Список литературы

1. Попов С.А. Стратегическое управление: учебное пособие / С.А. Попов. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 496с.
2. Защук М.С. Стратегия предприятия: консп. лек. для студ. днев. формы обуч. нап. подг. «Экономика предприятия» / М.С. Защук, Т.В. Хлевицкая и др. – Донецк: ДонНУЭТ, 2013. – 150 с.
3. Селиванова Т.А. Разработка производственной стратегии на предприятиях отрасли / Т. А. Селиванова, Ш.А. Атабаева // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 588-589.
4. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – Москва: Эксмо, 2012. – 288с.
5. Кохман В.Э. Организация, планирование и управление промышленными предприятиями / В.Э. Кохман, В.А. Мицкевич, И.А. Минеева, Н.С. Шумов. – Москва: Высшая школа, 2011. – 287 с.
6. Кравченко Е.С. Планирование и контроль на предприятии : конспект лекций для студентов дневной формы обучения направления подготовки «Экономика предприятия» / Е. С. Кравченко. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016. – 250 с.
7. Лапушинская Г.К. Планирование в условиях рынка / Г.К. Лапушинская, А.Н. Петров. – Москва: 2013. – 250 с.