

## 9.7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДОЛОГИИ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТАХ

Овсийчук М.Ф., д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета;

Дудукалова Г.Н., к.э.н., профессор кафедры менеджмента, первый проректор

*Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»*

В статье рассматривается внутрихозяйственный производственный контроль, который играет важную роль в хозяйственной жизни экономического субъекта. Предлагаемая методика внутрихозяйственного производственного контроля экономических субъектов позволит повысить эффективность контроля системы бизнес-процессов. Как одно из направлений рассматривается оценка производственных запасов, которые обеспечивают бесперебойную и эффективную работу и выступают в качестве затрат экономического субъекта.

Для достижения результатов внутрихозяйственного контроля целесообразно формировать технологию проверок с учетом трех направлений деятельности хозяйствующих субъектов. В каждом экономическом субъекте целесообразно выделять систему управления, систему учета и систему бизнес-процессов.

Следовательно, в системе внутрихозяйственного контроля внутренний контроль бизнес-процессов проводится на базе данных управленческого учета, направленный на оценку достоверности и надежности отражения производственных, бюджетных и маркетинговых процессов.

Для целостного логического построения системы внутрихозяйственного контроля, для выявления и оценки соответствия бизнес-процессов планам, целям и задачам экономического субъекта необходимо формировать управленческий производственный контроль. Внутрихозяйственный производственный контроль играет важную роль в хозяйственной жизни экономического субъекта. Одним из его направлений можно выделить оценку производственных запасов, которые обеспечивают бесперебойную и эффективную работу и выступают в качестве затрат экономического субъекта. Производственные запасы являются финансовыми переменными, влияющими на производственно-финансовые результаты работы, и подлежат прогнозированию, регулированию, строгому учету и контролю. Исследования показывают, что методику управленческого производственного внутрихозяйственного контроля разрабатывают исходя из целей эффективного управления остатками ресурсов для повышения финансовых результатов деятельности экономического субъекта.

В разработанной методике управленческого производственного внутрихозяйственного контроля выделяют ресурсы, оказывающие влияние на показатель себестоимости и финансовый результат:

- сырье и основные материалы;
- вспомогательные материалы;
- товары;

- готовая продукция;
- отгруженные товары;
- расходы будущих периодов;
- резервы предстоящих платежей.

Методика управленческого внутрихозяйственного производственного контроля необходимо осуществлять по этапам, представленным рис. 1.



**Рис. 1. Методика внутрихозяйственного производственного контроля экономических субъектов**

На этапе 1 осуществляется производственный контроль философии производственного процесса экономического субъекта, где рассматривается необходимость соответствия стратегии с целями. Распределение и потребление ресурсов должно вестись в соответствии с выработанной философией экономического субъекта. Несовпадение задач управления на уровне исполнения с целями экономического субъекта приводит к дисбалансу распределения и использования производственных ресурсов.

На этапе 2 проводится контроль нормирования производственных запасов исходя из процесса производства. Важнейшей составляющей эффективной работы производственного аудита экономического субъекта является разработка и соблюдение норм расхода всех видов ресурсов. Для этих целей могут использоваться нормативный метод учета, система стандарт-кост или таргет-костинг. Данные системы нацелены на выделение и сокращение целевых затрат. В результате их использования достигаются: целевые затраты, целевое качество и целевая результативность производства.

Управленческий анализ учета запасов по структуре складских отсеков направлен на предотвращение переизбытка или недостатка производственных запасов, который осуществляется лимитированием удельного потребления ресурсов.

На третьем этапе осуществляется внутрихозяйственный контроль бизнес-планирования производственных запасов, который включает:

- прогнозирование объемов продаж;
- планирование объемов производства;
- определение оптимальных уровней всех видов производственных запасов.

По мнению автора, внутрихозяйственный контроль направлен на выявление оптимального уровня наличия запасов, контроль за эффективностью использования запасов, так как в стоимость запасов включаются все расходы.

Исследования показывают, что важным показателем является оборачиваемость запасов, которая рассчитывается путем деления стоимости реализованных запасов на среднюю величину запасов. Устанавливая оптимальный уровень запасов необходимо учитывать жизненные циклы продукции.

Целесообразно проводить оценку применяемой классификации запасов по категориям и определение их взаимосвязей. Для осуществления контроля над закупками и вложениями капитала в запасы товарно-материальных ценностей в регистрах бухгалтерского учета по каждому виду материальных ценностей необходимо указывать их минимальные остатки и максимальный запас [3].

Внутрихозяйственный производственный контроль структуры запасов готовой продукции и материальных запасов можно проводить по схеме отображенной на рис. 2, разработанной на основании алгоритма предложенного Л.А. Зимаковой в статье «совершенствование организации контроля за остатками производственных ресурсов на предприятиях» [4].



**Рис. 2. Внутрихозяйственный производственный контроль структуры запасов готовой продукции и материальных запасов**

На этапе методики осуществляется внутрихозяйственного производственного контроля алгоритма производства проводится проверка затрат в следующих направлениях:

- управление потоками ресурсов путем разработки маршрутов движения производственных ресурсов;
- оперативный учет использования производственных ресурсов (ведется по определенным направлениям: центрам возникновения затрат, центрам ответственности, по номенклатуре; использование структурированных рабочих планов счетов позволяет расширять возможности учета);
- выявление отклонений использования ресурсов.

На данном этапе осуществляется оперативный технико-экономический и факторный анализ производственных ситуаций на базе учетной информации об отклонениях от норм издержек производства, что позволяет регулировать их с учетом сложившихся параметров

ресурсопотребления и контролировать фактические тенденции изменения норм с учетом времени. Одновременно обеспечивается управленческий контроль следующих факторов:

- изменения в ассортименте и структуре продукции применительно к фактически сложившимся масштабам производства;
- обоснование и принятие методов поиска альтернативных решений;
- колебания закупочных цен на потребляемые ресурсы в целях изыскания возможностей соответствующего увеличения продажных цен на отдельные виды продукции при возникновении негативных ситуаций (или их уменьшения при снижении закупочных цен);
- выполнение стратегии и тактики в области обеспечения экономичности производственной фазы кругооборота хозяйственных средств по отдельным внутрипроизводственным подразделениям;
- сопоставительный контроль (базируется на лимитных заданиях, не подлежащих корректировке в зависимости от уровня загрузки производственных мощностей, ресурсопотребления и фактических условий производственной деятельности). «Жесткий сопоставительный контроль издержек производства имеет смысл тогда, когда допускаются незначительные колебания степени фактической загрузки производственных мощностей во времени или когда плановые задания принимаются как жесткие лимиты условно-постоянных расходов на управление производством и экономическим субъектом, а также на исследование и развитие» [7];
- дифференцированные оценки выполнения планово-нормативных заданий;
- эластичный сопоставительный контроль (предназначен для выявления отклонений фактических издержек производства от их планово-нормативной величины с корректировкой последних в зависимости от уровня загрузки производственных мощностей).

Внутрихозяйственный производственный контроль фактической себестоимости, является основополагающим на этапе контроля алгоритма производства. Так как фактическая себестоимость имеет прямое влияние на финансовые результаты, и зависит от эффективности использования ресурсов и поддержания оптимального уровня производственных запасов.

На пятом этапе проводится оценка собранных доказательств о выявленных искажениях и их влияние на принятие решения.

По результатам управленческого производственного аудита должны приниматься оперативные, тактические и стратегические решения, которые могут заключаться в необходимости проведения инвентаризации запасов, пересмотре действующих норм, экономическом расчете потребности в запасах с учетом меняющейся экономической ситуации и др.

В условиях жесткой конкуренции необходимо проводить постоянную оценку финансовой структурой экономического субъекта. Финансовая структура экономического субъекта – это один из основных составляющих элементов системы управленческого учета и бюджетирования, представляющий собой перечень и иерархию центров финансовой ответственности.

Для целей управления экономический субъект делится на подразделения, увязанные в организационную структуру. Каждое подразделение имеет свои компетенции и полномочия и отвечает за осуществление определенных функций в компании. Принятие решений и осуществление той или иной операции подразделениями связано с расходованием или поступлением денежных средств. Для того чтобы осуществлять контроль

над денежными потоками в экономическом субъекте, наряду с организационной структурой создается финансовая структура, которая является одним из важных элементов системы управленческого учета и бюджетирования. Все структурные подразделения – элементы финансовой структуры – можно отнести к одному из типов бизнес-единиц/объектов бюджетирования, отличающихся технологией и организацией бюджетного процесса:

- место возникновения затрат;
- центр финансового учета;
- центр финансовой ответственности [1].

В научных трудах В.Т. Чаея, Н.И. Чупахина отмечают, что «бюджетирование – важный момент контроля за рациональным и оптимальным использованием ресурсов... система бюджетирования прежде всего является технологией оперативного управления. Вместе с тем она должна строиться в контексте миссии и с учетом стратегических целей. Значит, в рамках бюджетирования должна собираться информация для оценки деятельности в отчетном периоде, позволяющая сверять координаты и при необходимости оперативно уточнять траекторию движения к стратегическим ориентирам. Чтобы контролировать приближение к стратегическим целям по итогам квартала и месяца, нужно увязать бюджетные статьи и аналитические разрезы бюджетной модели с факторами, влияющими на достижение цели» [2].

По мнению Бекетов Н.В., Денисова Л.С. «бюджет – оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности я. В практике управления финансами фирмы используются два основных вида бюджетов – текущий (оперативный) и капитальный. Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования (например, платежный баланс на предстоящий месяц)» [6].

В статье «Особенности формирования финансовой структуры страховой компании» Т.М. Исакова определяет бюджетирование как «процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем и оформлены в виде системы бюджетов. Бюджет, в свою очередь, является финансовым документом, созданным до того, как предполагаемые действия (операции) будут выполняться. Ключом к пониманию термина «бюджет» является осознание того, что он предусматривает серию событий, которые совершатся в будущем. Иными словами, это прогноз будущих финансовых операций» [1].

В. Бурцев рассматривает бюджетирование как систему «краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности экономического субъекта по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами» [5].

В процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль над решениями и процедурами по обеспечению достижения заданных финансовых показателей в результате:

- образования, распределения и использования хозяйственных средств экономического субъекта на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации;

- формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов.

В экономическом субъекте бюджетирование имеет следующие основные цели:

- прогнозирование финансовых результатов хозяйственной жизни, финансовой состоятельности отдельных видов деятельности и продуктов, установление целевых показателей эффективности деятельности и лимитов затрат ресурсов;
- определение наиболее предпочтительных для дальнейшего развития экономического субъекта бизнес-планов, экономическое обоснование бизнес-планов, а также решений об уровнях их финансирования из внутренних и внешних источников;
- анализ эффективности работы различных структурных подразделений, контроль за правильностью решений, принимаемых руководителями структурных единиц.

При проведении внутрихозяйственного контроля системы бюджетирования в экономических субъектах необходимо оценить подходы формирования работ и разработку внутренней документации процесса бюджетирования.

Методика внутрихозяйственного контроля системы бюджетирования в экономических субъектах представлена табл. 1.

Работающая система бюджетирования представляет собой непрерывный циклический процесс, состоящий из последовательности взаимосвязанных этапов.

По мнению Бурцева, точку зрения которого мы разделяем бюджет экономического субъекта «представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и описывает в структурированной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов» [5].

В экономических субъектах система операционных бюджетов должна включать:

- бюджет продаж;
- бюджет запасов готовой продукции;
- бюджет производства;
- бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок материалов и бюджет производственных запасов);
- бюджет прямых производственных (операционных) затрат;
- бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет себестоимости реализованной продукции;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов.

Систему финансовых бюджетов образуют операционные бюджеты (эти бюджеты иногда называют основными бюджетами), включающую прогноз отчета о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств (кассовую смету), прогнозный бухгалтерский баланс (бюджет по балансовому листу).

Внутрихозяйственный контроль системы бюджетирования является важным процессом, обеспечивающим информационную прозрачность фактов хозяйственной жизни, необходим для оперативного и стратегического управления экономическим субъектом.

Внутрихозяйственный контроль денежных потоков позволяет наладить синхронность поступления и расходования денежных средств для поддержания необходимого исполнения платежных обязательств. Это дает возможность более реально оценивать платежные возможности экономического субъекта. Так же внутрихозяйственный контроль доходов и расходов позволяет

сопоставлять изменение доходов и расходов по периодам времени (в динамике), определять и сопоставлять рентабельность отдельных направлений бизнеса, устанавливать нормативы и лимиты расходов.

Таблица 1

### МЕТОДИКА ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ

Оценка этапов формирования системы бюджетирования	Процедуры управленческого аудита системы бюджетирования
1. Принятие решения о внедрении системы бюджетирования в экономических субъектах	Регламентация и принятие приоритетных процедур планирования и внутренней отчетности, а также контроля в экономических субъектах
2. Разработка финансовой структуры экономического субъекта	Выделение в составе центров финансовой ответственности, их классификация и распределение по уровням. Определение принципов финансовой структуризации и назначение зон финансовой ответственности
3. оценка профессиональной подготовки сформированного бюджетного комитета	Определение полномочий членов бюджетного комитета в координационных, контрольных и надзорных функциях за процессом бюджетного управления в компании
4. Разработка схемы бюджетирования, основных бизнес-процессов экономического субъекта	Определение видов бюджетов, необходимых для целей планирования. Определение взаимосвязи между бюджетами
5. Разработка методики формирования основных показателей деятельности	Определение применяемой методики управленческого учета для построения бюджетов. Наличие системы показателей оценки центров финансовой ответственности
6. Подготовка инструментария управленческого учета	Определение счетов и аналитических срезов (субсчетов), являющихся основой для построения данных бюджетной модели
7. Разработка системы бюджетных форм	Составление таблиц, в которых указаны наименование форм и состав используемых показателей
8. Разработка методики заполнения бюджетных форм	Определение формата и информационного содержания бюджетной формы мастер-бюджета
9. Разработка бюджетов центров финансовой ответственности	Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы
10. Разработка схемы консолидации бюджетов центров финансовой ответственности	Составление схемы консолидации для организационной структуры. Определение видов сводных бюджетов
11. Разработка регламентов взаимодействия	Разработка регламента документооборота и доступа к конкретной информации. Определение ответственных исполнителей подразделений и порядок согласования, утверждения и сведения бюджетов
12. Разработка форм бюджетного контроля	Определение форм контроля над составлением бюджетов. Сравнение фактических показателей с плановыми и анализ отклонений
13. Интеграция существующей системы планирования	Оптимизация процесса планирования
14. Выбор системы автоматизации бюджетирования	Оценка степени освоения внедренной автоматизированной системы бюджетирования
15. Уровень образования персонала	Тестирование полученных необходимых навыков специалистами среднего и высшего управленческого звена

Необходимо применять основные процедуры внутрихозяйственного контроля операционных и основных бюджетов.

#### 1. Внутрихозяйственный контроль бюджета продаж

Анализ влияния на объем реализации предыдущего периода (данные о котором служат отправным пунктом расчета объема продаж в планируемом периоде) следующих факторов:

- объем товаров заказанных, но неотгруженных;
- эффективность рекламной кампании;
- рыночная конъюнктура;
- производственные мощности и степень их использования;
- ценовая политика (анализ взаимосвязи «цена – объем продаж»).

Анализ внешних (общий спрос на рынке на данный продукт, наличие на рынке аналогичных товаров других организаций, уровень цен на аналогичную продукцию конкурентов, предпочтения потребителей) и внутренних (себестоимость продукции, необходимость покрытия инвестиций, качество материалов, использование ограниченных ресурсов) факторов функционирования организации (в целях обоснования цен на товары). Оценка динамики цен (среднемесячного темпа инфляции) и динамики сбыта (темпа среднемесячного роста объема продаж) на бюджетный период. Оценка критического объема продаж. Оценка соответствия запланированному объему продаж целевой прибыли.

#### 2. Внутрихозяйственный контроль бюджета запасов готовой продукции

Анализ потребности в запасах готовой продукции. Оценка целевого норматива запасов готовой продукции на начало и конец бюджетного периода. Оценка прогнозируемого помесячного изменения уровня запасов в пределах бюджетного периода.

#### 3. Внутрихозяйственный контроль бюджета системы производства

Анализ эффективности ассортиментных программ. Оценка ожидаемого объема продаж, производственных мощностей, планируемого увеличения или уменьшения запасов готовой продукции на планируемый период. Оценка критического объема производства. Предельный анализ и оптимизация прибыли, издержек и объема производства. Анализ изменения объема производства в зависимости от изменения факторов труда и капитала (оптимизация объема производства, затрат труда и капитала по методу производственной функции). Оценка сбалансированности производства и продаж в течение периода.

#### 4. Внутрихозяйственный контроль бюджета прямых материальных затрат (закупок материалов и бюджет производственных запасов)

Анализ прогнозируемого уровня прямых затрат сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и других продуктов, необходимых для производства продукции. Анализ норм расхода отдельных видов прямых затрат в течение бюджетного периода (в целях корректировки бюджета), оценка доли прямых материальных затрат в стоимости продукции. Анализ потребности в запасах сырья и материалов. Оценка прогнозируемого объема закупок сырья и материалов на предстоящий бюджетный период. Оценка целевого

норматива запасов сырья и материалов на начало и конец бюджетного периода. Оценка прогнозируемого месячного изменения уровня запасов в пределах бюджетного периода.

### **5. Внутривоздейственный контроль бюджета прямых производственных (операционных) затрат**

Анализ прогнозируемого уровня издержек, связанных с теми категориями производственных (или операционных) затрат, которые изменяются прямо пропорционально изменению объемов производства (к числу таких затрат в зависимости от специфики могут быть отнесены затраты на электроэнергию, воду, экспедиторские услуги, страхование и др.)

### **6. Внутривоздейственный контроль бюджета прямых затрат на труд**

Анализ прогнозируемого уровня прямых издержек на оплату труда (т.е. оплату труда основного производственного персонала). Анализ затрат рабочего времени, идущих на изготовление единицы продукции, и стоимости 1 чел.-часа рабочего времени (по средней тарифной ставке).

### **7. Внутривоздейственный контроль бюджета общепроизводственных расходов**

Анализ прогнозируемого уровня издержек на вспомогательные материалы, на заработную плату вспомогательного (обслуживающего) персонала, на доплату за сверхурочные занятым посменно работникам, на ремонт оборудования цехов, амортизацию оборудования, охрану труда, издержек по созданию производственных и вспомогательных площадей и хранению внутрицеховых запасов, а также прочих условно-постоянных расходов. Оценка динамики данных издержек по отдельным статьям в зависимости от прогнозируемого уровня производства. Оценка ставок переменных общепроизводственных расходов.

### **8. Внутривоздейственный контроль бюджета себестоимости проданной продукции**

Анализ прогнозируемого уровня себестоимости реализованной продукции. Оценка динамики себестоимости продукции в зависимости от прогнозируемого уровня производства. Оценка себестоимости единицы реализованной продукции (в части переменных затрат).

### **9. Внутривоздейственный контроль бюджета управленческих расходов**

Анализ прогнозируемого уровня расходов на содержание высшего и среднего управленческого звена, на содержание офиса (техника, канцтовары и пр.), на услуги сторонних организаций (юридические, аудиторские и пр.) и иных расходов, необходимых для существования я как юридического лица. Анализ распределения этих расходов по отдельным видам бизнеса (структурного подразделения организации).

### **10. Внутривоздейственный контроль прогноза отчета о прибылях и убытках**

Оценка ожидаемых доходов и расходов, структуры себестоимости продукции. Прогнозный анализ формирования и изменения прибыли. Прогнозная оценка распределения и использования прибыли (в том числе

анализ коэффициентов капитализации прибыли и потребления прибыли). Прогнозная оценка рентабельности отдельных направлений бизнеса, нормативов и лимитов расходов. Прогнозная оценка налогов с оборота и полуфабрикатов, поставляемых другим подразделениям организации по трансфертным ценам (осуществляется в процессе прогнозного анализа выручки от реализации). Анализ и оценка резервов формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и иных отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления.

### **11. Внутривоздейственный контроль бюджета движения денежных средств**

Прогнозный анализ источников поступления и направлений расходования денежных средств в течение бюджетного периода (в том числе анализ общей структуры движения денежных средств, анализ движения денежных средств в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности). Анализ финансовой, амортизационной, дивидендной, снабженческой, сбытовой, ценовой, инвестиционной политики и других факторов движения денежных средств. Прогнозная оценка сбалансированности притоков и оттоков денежных средств, чистого денежного потока, целевого значения конечного сальдо бюджета. Прогнозный анализ взаимосвязи планируемой величины финансового результата с изменением величины денежных средств на счетах я. Оценка целевого неснижаемого остатка денежных средств, достаточности денежных средств для покрытия запланированных расходов и поддержания платежеспособности экономического субъекта в течение бюджетного периода, потребности в дополнительном финансировании. Оценка доли продукции, которая будет реализована в кредит, за наличный расчет или по предоплате; оценка периода погашения дебиторской задолженности за отгруженную продукцию. Анализ условий и порядка получения и погашения заемных средств, условий и порядка расчетов с поставщиками и покупателями, иными дебиторами и кредиторами. Анализ воздействия изменений в экономике и конкретной отрасли на денежные потоки.

### **12. Внутривоздейственный контроль прогнозного бухгалтерского баланса**

Прогнозная оценка соотношения активов и пассивов. Анализ статей прогнозного бухгалтерского баланса. Прогнозная оценка изменения стоимости экономического субъекта в результате реализации отдельных бизнес-проектов. Прогнозный анализ финансового состояния экономического субъекта.

В современной тенденции развития внутривоздейственного контроля экономических субъектов необходимо применять внутривоздейственный маркетинговый контроль, который определяется уменьшением объема сбыта, снижением прибыли, потерей доли рынка. Внутривоздейственный маркетинговый контроль – это систематическая, беспристрастная проверка и оценка внешней среды, рынка, деятельности конкурентов, а также маркетинговых действий экономического субъекта.

Маркетинг отождествляют со сбытом продукции и рекламой. Как утверждают теоретики управления: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуги будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [9].

В современной тенденции развития маркетинга можно выделить следующие принципы:

- производство и продажа товаров должны соответствовать потребностям покупателей, рыночной ситуации и возможностям компании;
- полное удовлетворение потребностей покупателей и соответствие современному техническому и художественному уровню;
- присутствие на рынке на момент наиболее эффективно возможной реализации продукции;
- постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции;
- единство стратегии и тактики для быстрого реагирования на изменяющийся спрос.

Организация внутрихозяйственного маркетингового контроля заключается в оценке прогнозе коммерческой состоятельности бизнеса в сфере хозяйственной жизни, непрерывности эффективной деятельности на рынке.

Внутрихозяйственный маркетинговый контроль целесообразно рассмотреть в концепции маркетингового аудита, в которой выделяется многообразие его определений.

В трактовке Ф. Котлера «маркетинговый аудит – независимое периодическое всестороннее исследование компанией или ее СБЕ (стратегических бизнес-единиц) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга» [10].

И.В. Корнеева рассматривает маркетинговый аудит как «систематизированное, критическое и объективное изучение на постоянной и регулярной основе состояния внешней хозяйственной среды предприятия, его целей и стратегий в сфере маркетинга, маркетинговых мероприятий, осуществляемых на предприятии с тем, чтобы определить существующие и перспективные возможности для хозяйственной деятельности предприятия, возможные проблемы и разработать план действий, с помощью которого можно средствами маркетинга улучшить положение предприятия» [10].

В.Д. Шкардун представляет аудит маркетинга как «комплексную независимую оценку внешней и внутренней среды фирмы и выработку рекомендаций по приведению состояния и предложений фирмы в соответствие с требованиями внешней среды» [10].

Исследования автора показывают, что внутрихозяйственный маркетинговый контроль – это всесторонний контроль маркетинговой сферы экономического субъекта контрольными действиями для выявления отклонений полученных результатов от бизнес-планов, а также разработка методов своевременного выявления и предотвращения искажений.

Внутрихозяйственный маркетинговый контроль приобретает особое значение при составлении отчетов об исполнении интегрированного плана маркетинга, выработке рекомендаций по корректировке плана для успешного достижения поставленных целей.

Направление внутрихозяйственного контроля – маркетинговый контроль новое в современной рыночной экономике особенно актуально, так как может выявить просчеты в управлении бизнесом, ответственность за которые обязан нести управляющий орган.

Рассмотренная концепция формирования системы внутрихозяйственного контроля в экономических субъектах направлена на своевременное выявление и предотвращение преднамеренных и непреднамеренных искажений.

Предложенная технология формирования внутрихозяйственного контроля, позволит выявлять отклонения, их причины и виновников в экономических субъектах.

## Литература

1. Бабаева З.Ш. Бухгалтерский учет в зарубежных странах. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 256 с. (С.69)
2. Зимакова Л.А. Совершенствование организации контроля за остатками производственных ресурсов на предприятиях // «Экономический анализ: теория и практика», 2009, N 9. ИСС Консультант +.
3. Бекетов Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях [Текст] / Н.В. Бекетов, Л.С. Денисова // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №5. – С. 18-23.
4. Бурцев В.В. Управленческий аудит системы бюджетирования [Текст] / В.В. Бурцев // Аудиторские ведомости. – 2003. – №12. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Врублевский Н. Управленческий контроль за издержками производства [Электронный ресурс] / Н. Врублевский // Бухгалтерия и банки. – 2005. – №5. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
6. Исакова Т.М. Особенности формирования финансовой структуры страховой компании [Текст] / Т.М. Исакова // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2009. – №10. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] / Филип Котлер. – СПб.: Питер, 2003.
8. Родина Е. Идем на запах... Как нас заставляют покупать [Текст] / Елена Родина // Огонек. – 2005. – №20. – С. 22-23.
9. Чая В.Т. Система бюджетирования и управленческая отчетность в агрохолдингах [Текст] / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №14. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
10. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика [Текст] / В.Д. Шкардун. – М.: Дело; АНХ, 2008.
11. Элитариум [Электронный ресурс]: центр дистанционного образования. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.

## Ключевые слова

Внутрихозяйственный контроль; система управления; система учета; система бизнес-процессов; внутренний производственный контроль; внутренний контроль системы бюджетирования; внутренний маркетинговый контроль; формирование; методика; технология.

*Овсийчук Мария Федоровна;  
Дудукалова Галина Николаевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

В экономических субъектах необходимо формировать и осуществлять внутрихозяйственный контроль с учетом специфики их направленной деятельности. В производственных экономических субъектах целесообразно организовывать проверку с учетом трех направлений деятельности хозяйствующих субъектов, с выделением системы управления, системы учета и системы бизнес-процессов.

Авторы справедливо предлагают выделять в системе внутрихозяйственного контроля внутренний контроль бизнес-процессов, который необходимо проводить на базе данных управленческого учета, для оценки достоверности и надежности отражения производственных, бюджетных и маркетинговых процессов. В статье раскрывается методика внутреннего производственного контроля выявления и оценки соответствия бизнес-процессов планам, целям и задачам экономического субъекта. Предлагается методика внутреннего контроля системы бюджетирования. Разрабатываются подходы формирования и методика проведения внутреннего маркетингового контроля.

В статье представлены таблицы и рисунки, что положительно влияет на наглядность излагаемого материала.

Вышеизложенное дает основание считать, что актуальность рассматриваемой темы, ее практическая необходимость, а также новизна материала определяет научную и практическую ценность статьи.

*Шохнех А.В., д.э.н., профессор кафедры экономики и аудита Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Волгоградского кооперативного института (филиал)*

## 9.7. PECULIARITIES OF ORGANIZATION AND METHODS OF ON-FARM MONITORING OF BUSINESS PROCESSES IN ECONOMIC ACTORS

M.F. Ovsijchuk, D.Sc. (Econ.),

Professor of Accounting;

G.N. Dudukalova, Ph.D. (Econ.),

Professor of Management

*The autonomous noncommercial organization of the highest vocational education Central Union of Consumers' Societies RF «Russian university of cooperation» Volgograd cooperative institute*

Describes the internal production control, which plays an important role in the economic life of an economic entity. The proposed method of on-farm production control economic agents will allow better monitoring of business processes. As part of inventory is rated to provide trouble-free and efficient work and cost economic entity.

### Literature

1. Z.S. Babayeva. accounting in foreign countries. -Rostov n/a: Phoenix, 2007. – p. 256 (p. 69).
2. L.A. Zimakova. Improving the monitoring of residues of productive resources in companies // economic analysis: theory and practice, 2009, №9. ISS consultant +.
3. N. Vrublevskij. Management control of production costs // accounting and banking. – 2005. – №5. ISS Garantor.
4. T.M. Isakova. Features of forming of the financial structure of the insurance company // Financial newsletter: finances, taxes, insurance, accounting. No. 10 2009. ISS consultant +.
5. V.T. Caya, N.I. Chupahina. Budgeting and management accounting System in agroholdingah // economic analysis: theory and practice «, 2008, №14. ISS consultant +.
6. Beketov, Denisov H.P. budgetary planning and budgeting in factories//economic analysis: theory and practice. 2008. №5. P. 18-23.
7. V.V. Burtsev. Audit budgeting//auditorskie vedomosti, №12, 2003. ISS consultant +.
8. Elena Rodina. Go on a smell ... as we are forced to buy// «Ogonyok»; №20, 2005, p. 22-23.
9. P. Kotler. Marketing management. -St. Petersburg: Peter, 2003.
10. I.V. Korneeva. Elitarium: cned. The Internet resource. www.elitarium.ru
11. V.D. Shkardun. Marketing fundamentals of strategic planning: theory, methodology, practice. – I.; ANH, 2008.

### Keywords

Internal control; control; accounting; business processes; internal production control; internal control of the budgeting system; internal control; marketing; methodology; and technology.