

Соискатель Е.А. Титова

(Воронеж. гос. ун-т. инж. технол.) кафедра теории, экономики товароведения и торговли.
тел. 8(473)255-63-47

Особенности использования инструментов системы контроллинга на предприятиях пищевой промышленности

В статье рассмотрены особенности использования инструментов системы контроллинга на предприятиях пищевой промышленности. Раскрывается сущность и экономическое содержание инструментов контроллинга. Представлен анализ точки безубыточности, определяющей максимальное количество выпускаемой продукции для достижения безубыточной работы предприятия пищевой промышленности. Описан инструмент контроллинга – бюджетирование как объективная основа для оценки результатов деятельности предприятия пищевой промышленности в целом, и его отдельных структурных подразделений. Раскрывается сущность финансового бюджета и его использование для прогноза будущих финансовых результатов

The article considers the peculiarities of using the instruments of controlling system in the enterprises of food industry. The article reveals the essence and economic maintenance of instruments controlling. Presents the analysis of break-even point, defines the maximum number of products to achieve the break-even enterprises of food industry. Describes controlling tool - budgeting as an objective basis for assessing the results of the food industry in general and its separate structural subdivisions. The essence of the fiscal budget and its use for forecasting future financial results is revealed.

Ключевые слова: контроллинг, бюджетирование, финансовый бюджет, управление затратами, анализ точки безубыточности.

На современном этапе экономического развития, усиления и обострения конкуренции менеджеры вынуждены искать инструменты управления производственно-коммерческой деятельностью. Среди последних эффективных достижений менеджмента выделяется контроллинг, который занимает особое место в управлении затратами промышленного предприятия, что подтверждается многочисленными исследованиями отечественных и зарубежных ученых [2].

Контроллинг – это система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации [4].

В настоящее время выделяют оперативный и стратегический контроллинг. Одним из инструментов оперативного контроллинга является бюджетирование. Бюджетирование – это процесс, который выполняет ряд управленческих функций: планирование, учет, контроль. Целью бюджетирования является составление операционного и финансового

бюджетов. В оперативном контроллинге особое внимание уделяется формированию финансового бюджета предприятия пищевой промышленности, так как финансовый бюджет представляет собой прогноз будущих финансовых результатов.

Бюджет является:

- финансовым планом предприятия пищевой промышленности;
- основой для принятия управленческих решений, которые направлены на единую систему бюджетного управления предприятием;
- по результатам выполнения бюджета составляется финансовая и управленческая отчетность.

Анализ научных работ отечественных и зарубежных ученых [1], позволил выделить определенные достоинства использования системы бюджетирования для предприятий пищевой промышленности.

1. Планирование, которое может быть как оперативным, так и стратегическим, оказывает помощь в осуществлении контроля производственной ситуации в текущем режиме. Если руководство предприятия пищевой промышленности не имеет плана, то оно только реагирует на обстоятельства, вместо контроля над этой ситуацией.

2. Интегрированный бюджет позволяет повысить эффективность распределения и использования ресурсов предприятия.

3. Бюджет является основополагающей частью управленческого контроля. Он создает объективную основу для оценки результатов деятельности предприятия пищевой промышленности в целом и его отдельных структурных подразделений.

4. Координация деятельности предприятия пищевой промышленности и его структурных подразделений осуществляется посредством составления и соблюдения бюджета. Бюджет дисциплинирует и призывает руководителей различных центров ответственности развиваться в концепции предприятия.

5. Основой выполнения плана центрами финансовой ответственности является бюджет. Также оценке подвергаются и руководители центров ответственности, эффективность их работы оценивается по результатам выполнения бюджета, а это, в свою очередь, повышает объективность и мотивацию принятия управленческих решений.

6. Грамотно и тщательно продуманный бюджет и текущий контроль его выполнения дают возможность принимать управленческие решения в различных аспектах деятельности организации: ценообразовании, анализе безубыточности производства, планировании ассортимента продукции, организации инновационной деятельности и т.д.

Главный (сводный) бюджет предприятия состоит из двух частей финансового и операционного бюджетов. Отчет о финансовых результатах нужен для оценки рентабельности деятельности предприятий пищевой промышленности. Финансовый бюджет имеет три компонента:

- отчет о финансовых результатах;
- отчет о движении денежных средств;
- прогнозный бухгалтерский баланс.

Основным моментом в отчете о финансовых результатах является деление затрат на постоянные и переменные. Это разделение характеризует результаты деятельности предприятия пищевой промышленности при изменении объема производства.

При планировании обязательно предусматривается, что деятельность предприятия должна быть прибыльной, так как это является залогом положительного остатка в отчете о движении денежных средств.

Отчет о движении денежных средств необходим для обеспечения платежеспособности предприятий пищевой промышленности. Под платежеспособностью мы понимаем способность предприятия своевременно в полном объеме выполнять денежные обязательства.

Прогнозный бухгалтерский баланс в общем виде представляет собой активы и пассивы предприятия. При этом он является основным инструментом управления этими активами и пассивами. Для предприятий пищевой промышленности основными проблемами являются недостаточная оборачиваемость капитала и оптимизация источников финансирования.

Общеметодологический прогнозный баланс рассчитывается на основе отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств.

Если предприятие пищевой промышленности планирует только один компонент финансового бюджета – отчет о движении денежных средств, при анализе оперативного контроллинга следует рассматривать некоторые понятия: рентабельность, оборачиваемость, маржинальная прибыль и т.д. То есть получается, что основные неразрешенные вопросы лежат в плоскости решения задач текущей платежеспособности, что не позволяет дать оценку деятельности предприятия в целом.

Наиболее распространенными подходами к комплексной оценке финансовой устойчивости организации являются методы:

- эффективности производственно-хозяйственной деятельности на основе обобщающего показателя уровня эффективности по формуле средних арифметических индексов целевых элементов матрицы;
- рейтинговой оценки финансовой устойчивости;
- балльной оценки финансового состояния [5].

При разработке финансового бюджета, при краткосрочном планировании, следует планировать отдельно поступление и расходование денежных средств по всем видам деятельности и товарообменных операций.

В научной литературе встречаются различные подходы к процессу бюджетирования на предприятии пищевой промышленности. Между ними существует много схожего, но также существуют и различия. По нашему мнению, оптимальным является вариант формирования оперативного плана, представленный на рисунке 1 [7].

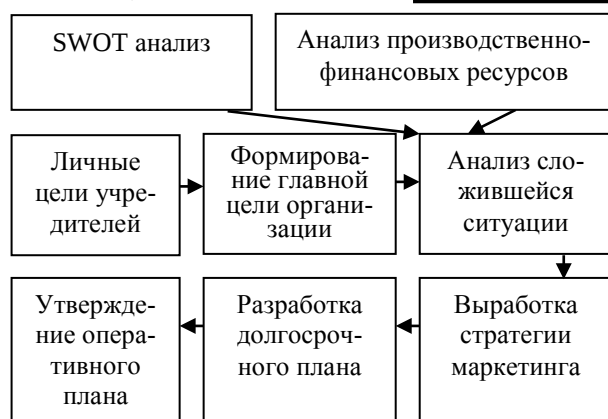


Рисунок 1 - Формирование оперативного плана

Рассматривая основные инструменты контроллинга, нельзя не сказать о системе управления затратами. Планирование затрат на производство является одной из главных составляющих процесса формирования финансового бюджета. Управление затратами предполагает деление текущих затрат на три вида:

1) прямые производственные затраты, они связаны с процессом производства, и напрямую с изготовлением продукции определенного вида, зависят от особенностей заказа и максимальной загрузки оборудования;

2) затраты на подготовку производства, которые нельзя отнести на определенный вид продукции, но можно учитывать по группам изделий или другому критерию;

3) затраты на подготовку и организацию производства, которые являются условно-постоянными, нераспределенными по видам продукции или видам деятельности.

Т а б л и ц а 1

Различия системы управления затратами от контроллинга

Основные черты систем	Управление затратами	Контроллинг
Объект	Центры ответственности	Система управления
Цель	Снижение затрат	Улучшение качества управленческих решений
Ресурсы	Материалы, капитал, труд	Информационные, математические, организационные ресурсы
Результат	Величина затрат	Максимизация прибыли
Количественный показатель	Экономические показатели	Качество принимаемых управленческих решений

Применение системы управления затратами как части оперативного контроллинга при реализации бюджетирования дает возможность детально и рационально распределять ресурсы при формировании себестоимости.

Сравнительный анализ системы управления затратами и контроллинга (таблица 1) позволяет сделать вывод об особенностях рассматриваемых систем.

На наш взгляд, система управления затратами направлена на экономию затрат с количественной точки зрения, а контроллинг направлен на улучшение качественной стороны процесса производства продукции на предприятиях пищевой промышленности.

При составлении плана затрат на предполагаемый выпуск продукции, опираясь на систему управления затратами, часто используют показатель безубыточности. Для расчета безубыточности производства используются постоянные и переменные затраты. Такие статьи как амортизация основных фондов, расходы на обслуживание и рекламу не зависят от объема выпуска продукции и поэтому считаются постоянными. Переменные затраты состоят из: материалов, оплаты труда работников и т.д., они зависят от объема выпуска продукции. При этом общие затраты за год будут иметь вид:

$$TC(q) = FC + VC(q), \quad (1)$$

где $TC(q)$ – полные затраты; FC – постоянные затраты; $VC(q)$ – переменные затраты.

Зависимость постоянных и переменных затрат от объема выпуска при фиксированной цене товара можно отобразить графически (рисунок 2).

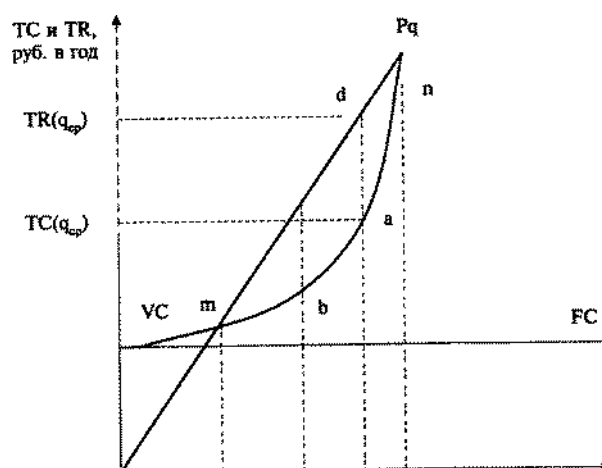


Рисунок 2 - Зависимость постоянных и переменных затрат от объема выпуска продукции

В графическом изображении объем производства товара, который обеспечивает максимальную прибыль, показан отрезком da .

При планировании прибыли важно определить максимальное количество выпускаемой продукции для достижения безубыточной работы предприятия пищевой промышленности.

Для расчета цены на основе безубыточности можно использовать формулу безубыточности [6]:

$$\Pi * K_{\text{прод}} = (I_{\text{пост}} + I_{\text{пер}} * K_{\text{прод}}) + \Pi, \quad (2)$$

где Π – цена единицы продукции; $K_{\text{прод}}$ – количество продукции; $I_{\text{пост}}$ – постоянные издержки; $I_{\text{пер}}$ – переменные издержки; Π – прибыль.

Если прибыль равна 0, то, исходя из приведенной выше формулы, для обеспечения безубыточности продаж необходимо рассчитать минимальный объем реализованной продукции по следующей формуле:

$$K_{\text{прод}} = I_{\text{пост}} / \Pi - I_{\text{пер}} \quad (3)$$

На основе анализа затрат, выраженных в денежном эквиваленте по статьям калькуляции, можно сделать выводы об изменении себестоимости производимой продукции. По полученным данным о себестоимости необходимо разработать план по снижению затрат, в котором следует учесть сильные и слабые стороны конкурентов, возможности расчета необходимого объема выпуска продукции и увеличения прибыли в сложившихся условиях производства.

При детальном планировании, постоянном контроле и ограничении затрат не всегда получается достичь планируемого результата. По нашему мнению, выполнение плана в стоимостном выражении может сопровождаться его невыполнением в трудовом выражении, то есть изменения среднесписочной численности, производительности труда, оплаты труда персонала и т.д. На невыполнение могут повлиять как внутренние, так и внешние факторы. Внутренние факторы: возможности проектирования новых продуктов, уровень технологий, которыми располагает предприятие, уровень производственных мощностей, отсутствие необходимых материалов (или средств для их приобретения).

Внешние факторы: уровень спроса на производимую предприятием продукцию и степень его сезонных колебаний, эластичность спроса (зависимость спроса от уровня цен), платежеспособность покупателей и динамика ее изменений,

сложившаяся доля предприятия на данном рынке, общая экономическая ситуация в стране.

Аналитику необходимо выявить причины изменения плана [3].

1. Неполный анализ состояния и обоснование требований к плану в настоящее время не позволяют выявить все проблемы, так как при анализе выделяют небольшое число результатов на выходе, недостижение которых рассматривается в качестве наиболее значимых проблем, правильно и грамотно определить потребности в изменении состояния и подготовить необходимую информацию для принятия управленческих решения.

2. Некорректно определены цели плана. В принципе цели определены, но они не обоснованы или не отражены документально, так как одна из проблем при постановке примерных целей состоит в том, что сотрудники могут даже не предпринимать никаких усилий по их достижению, поскольку цели кажутся им нереальными и необоснованными. Следует при этом проверить:

- На каких данных базируется определение цели?
- Какую пользу принесет достижение цели?
- Какие сроки и затраты следует планировать?

Таким образом, цели должны быть четко сформулированы, результаты их достижения измеримы, а поставленные цели достигнуты.

3. Чаще всего вместо поиска альтернативных решений руководство предприятия постоянно использует один и тот же способ.

Для эффективной организации контроллинга в практической деятельности предприятий пищевой промышленности надо реализовывать стратегический и оперативный контроллинг, которые тесно взаимосвязаны.

Отдел контроллинга берет на себя контрольные функции за выполнением бюджетов, при этом он также является организатором, который осуществляет связь руководства предприятия и подразделения, ответственного за разработку стратегических и оперативных планов.

В сложившейся экономической ситуации оперативный контроллинг не может опираться только на данные бухгалтерского финансового учета, поскольку цель и данные учета ориентированы на внешнего пользователя и учет ведется по нормативным документам, утвержденным государственными органами. В учете не рассмотрены и не находят отражения все категории экономических понятий предприятия, которые необходимы для оценки затрат и финан-

совых результатов. К данным категориям можно отнести все группы калькуляционных затрат, приведённые стоимости и т.д. Для достижения целей оперативного контроллинга на предприятиях следует вести планирование и бюджетирование затрат.

Таким образом, контроллинг на предприятиях пищевой промышленности реализуется с помощью следующих инструментов:

- бюджетирования, целью которого является составление финансового бюджета, представляющего собой прогноз будущих финансовых результатов;

- управления затратами, позволяющего детально и рационально распределить ресурсы при формировании себестоимости;

- анализа точки безубыточности, используемого для определения максимального количества выпускаемой продукции для достижения безубыточной работы предприятия.

Посредством вышеназванных инструментов система контроллинга позволяет планировать, прогнозировать и управлять производственной деятельностью предприятий пищевой промышленности.

ЛИТЕРАТУРА

1 Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р.Л. Акофф. - М.: Сирин: МТ Пресс, 2002. - 256 с.

2 Воронин, В.П. Классификация затрат по решению контроллинговых задач [Текст] / В.П. Воронин, П.В. Самойлов, Л.В. Смачкова // Управление персоналом. - 2009. - № 14. - С. 60-61.

3 Деловое планирование: методы, организация, современная практика [Текст]: учебное пособие / под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 456 с.

4 Кураков, Л.П. Экономика и право: Словарь-справочник [Текст] / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. - М.: Вуз и школа, 2004. - 1072 с.

5 Подмолодина, И.М. Подходы к оценке экономической безопасности предприятия [Текст] / И.М. Подмолодина, В.П. Воронин, Е.М. Коновалова // Вестник ВГУИТ. - 2012. - №4. - С. 156 - 161.

6 Сергеев, А.А. Экономические основы бизнес-планирования [Текст] / А.А. Сергеев. - М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 421 с.

7 Уткин, Э.А.. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело [Текст] / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. - М.: Тандем, 2001. - 440 с.

REFERENCES

1 Ackoff, R.L. Planning for the future corporation [Text] / R.L. Ackoff. - M.: Sirin: MT Press, 2002. - 256 p.

2. Voronin, V.P. Classification cost controlling areas to address problems [Text] / V.P. Voronin, P.V. Samoilov, L.V. Smarchkova // Personnel Management. - 2009. - № 14. - P. 60-61.

3 Business planning: methods, organization, contemporary practice [Text]: tutorial / ed. by V.M. Popov. - M: Finance and statistics, 2005. - 456 p.

4 Kurakov, L.P. Law and Economics: Glossary directory [Text] / L.P. Kurakov, V.L. Kurakov, A.L. Kurakov. - M: University and school, 2004. - 1072 p.

5 Podmolodina, I.M. Approaches to estimation of economic safety of the enterprise [Text] / I.M. Podmolodina, V.P. Voronin, E.M. Konovalova // Bulletin of VSUET. - 2012. - №4. - P. 156 - 161.

6 Sergeev, A.A. Economic fundamentals of business planning [Text] / A.A. Sergeev. - M.: Publishing House UNITY-DANA, 2006. - 421 p.

7 Utkin, EA. Business plan. How to deploy their own business [Text] / E.A Utkin, A.I. Kochetycova. - M.: Tandem, 2001. - 440 p.