

УДК 664:658.01

ББК 65.290-2

Ш-62

*Шинкевич Анна Николаевна, кандидат экономических наук доцент кафедры экономики и управления производством факультета экономики и управления бизнесом ФГБОУ ВПО Кубанский государственный технологический университет, т.: 79183381979, e-mail: [anna\\_shc@mail.ru](mailto:anna_shc@mail.ru);*

*Чистякова Надежда Александровна, аспирант кафедры экономики и управления производством ФГБОУ ВПО Кубанский государственный технологический университет т.: 79184709909, e-mail: [nadeno4ka@mail.ru](mailto:nadeno4ka@mail.ru).*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ**

(рецензирована)

*В публикации освещен оригинальный подход к формированию эффективной системы контроллинга на предприятиях пищевого машиностроения. Раскрываются суть и значимость отдельных составных элементов системы оперативного и стратегического контроллинга. Показаны возможные результаты повышения эффективности деятельности предприятий от использования системы контроллинга.*

*Ключевые слова: система контроллинга, оперативный и стратегический контроллинг, экономическая эффективность, информационные технологии, бизнес-процессы.*

*Shinkevich Anna Nicholaevna, Candidate of Economics, associate professor of the Department of Economics and Production Management of the Faculty of Economics and Business Administration, FSBEI HPE "Kuban State Technological University", tel: 79183381979, e-mail: [anna\\_shc@mail.ru](mailto:anna_shc@mail.ru);*

*Chistyakova Nadezhda Alexandrovna, post graduate student of the Department of Economics and Production Management of the Faculty of Economics and Business Administration, FSBEI HPE "Kuban State Technological University", tel: 79184709909, e-mail: [nadeno4ka@mail.ru](mailto:nadeno4ka@mail.ru).*

## **FORMATION OF THE EFFECTIVE CONTROLLING SYSTEM AT FOOD ENGINEERING ENTERPRISE**

(reviewed)

*Original approach to the formation of an effective system of controlling at food engineering enterprise has been highlighted. The nature and significance of the individual components of the system of operational and strategic controlling have been revealed. Possible results of efficiency increase of enterprises with the system of controlling have been demonstrated.*

*Keywords: controlling system, operational and strategic controlling, economic efficiency, information technologies, business processes.*

Сложные внутренние и внешние условия деятельности предприятий пищевого машиностроения резко обострили задачу повышения эффективности их функционирования. В этой связи все большее внимание в области экономики и управления предприятиями уделяется контроллингу. Появление потребности в контроллинге в теории и практике управления предприятием в сложившихся в России условиях хозяйствования объясняется нестабильностью внешней среды, повышением конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках, ростом уровней различных видов рисков, необходимостью в постоянном контроле происходящих изменений во внешней и внутренней среде предприятия и их прогнозировании, повышением роли планирования деятельности предприятия не только на ближайшую, но и на долгосрочную перспективу.

Цель использования контроллинга – обеспечение руководителей различных уровней управления системно-интегрированной информацией и результатами аналитической деятельности для принятия оптимальных решений в области оперативного и стратегического развития предприятия.

Систему контроллинга, на наш взгляд, необходимо рассматривать как состоящую из оперативного и стратегического контроллинга.

На современном этапе развития предприятий пищевого машиностроения наибольшее внимание уделяется проблемам оперативного контроллинга. На второстепенный план отходят

проблемы стратегического контроллинга, что резко снижает роль и эффективность контроллинга в постановке и решении стратегических задач предприятия.

Исследование опыта использования оперативного контроллинга на предприятиях пищевого машиностроения показало, что к основным задачам оперативного контроллинга относят создание базы для организации планирования и контроля на предприятии; формирование интегрированной системы управления предприятием с его инфраструктурой, соответствующей современным требованиям менеджмента; организацию сбора, анализа и интерпретации внешней и внутренней информации, плановых и отчетных данных, а также информации, связанной с различными видами деятельности предприятия; структурирование организационных систем и бизнес-процессов предприятия; осуществление координации и интеграции процессов управления во всех областях деятельности: разработок, закупок, логистики, производства, продаж, финансирования; обеспечение прозрачности, понятности и объективной интерпретации полученных результатов.

Методическое и инструментальное обеспечение оперативного контроллинга находятся в настоящее время на достаточно высоком уровне.

В системе оперативного контроллинга наиболее развитыми составляющими являются:

- контроллинг затрат и результатов, основанный на отчетности предприятия и необходимый для подготовки и принятия оперативных управленческих решений;
- планирование и бюджетирование;
- анализ и оценка изменений и отклонений (затрат по видам, по местам возникновения, по продуктам, клиентам, регионам).

В тоже время, следует отметить, что для предприятий пищевого машиностроения характерной чертой является неразвитость, либо полное отсутствие еще одной важной составляющей оперативного контроллинга – организации процессов и производства в функциональных и структурных подразделениях предприятия. Решение данной проблемы мы видим в использовании автоматизированных систем управления на основе различных пакетов прикладных программ.

Страны рыночной экономики имеют большой опыт создания и развития информационных технологий для промышленных предприятий. В настоящее время на российском рынке представлено значительное количество систем и пакетов прикладных программ. Это создает положительные предпосылки для снижения их стоимости и доступности для многих пользователей.

Анализ существующих отечественных пакетов прикладных программ по отдельным финансовым разделам (расчеты по договорам, финансовое планирование, управление затратами, налоги и финансовый анализ) показал, что наиболее широкие возможности в этой области представляют пакеты «БЭСТ» и «Галактика». В области управления материальными потоками (снабжение/закупки, складские перемещения, сбыт/продажи, маркетинг) – те же пакеты, а также «Парус», Трэйд мастер» и другие. Разнообразен функциональный состав отечественных продуктов. В основном выделяют шесть направлений деятельности: торговля, логистика, финансы, бухгалтерия, кадры, документооборот. Наиболее полный функциональный состав отличает пакеты «БЭСТ» (отсутствует только документооборот), «Парус», №82000, «Галактика». [1]

Анализ отечественных программных продуктов показал, что основным их недостатком является отсутствие в блоке «Сводное планирование», который отвечает за прогнозирование продаж и закупок, составление прогнозов складских запасов и краткосрочное и долгосрочное планирование закупок и сборки спецификаций, производственного планирования.

Этого недостатка лишен программный продукт зарубежных производителей – Manufacturing Resource Planning (MRP II). Данный программный продукт был разработан в США и поддерживается Американским обществом по управлению производством и запасами – American Production and Inventory Control Society (APICS). В нем реализуются 16 групп функций, таких как управление спросом; планирование продаж и производства; планирование производственных мощностей; составление плана производства; планирование потребностей в материалах; спецификация продуктов; управление складом; плановые поставки; материально-техническое снабжение; управление на уровне производственного цеха; контроль входа/выхода; планирование распределения ресурсов; планирование и контроль производственных операций; финансовое планирование; моделирование; оценка результатов деятельности.

Последняя версия программного продукта предназначена для эффективного планирования всех ресурсов предприятия (включая финансовые и кадровые). Ее основная особенность в том, что прогнозирование, планирование и контроль производства осуществляется по всему жизненному циклу

продукции, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой продукции потребителю. Использование продукта позволяет обеспечить гибкость планирования по отношению к различным факторам внешней среды и, прежде всего, к спросу. Кроме того, продукт позволяет оперативно получать информацию о текущих результатах деятельности предприятия, как в целом, так и с полной детализацией по отдельным заказам, видам ресурсов, выполнению планов; осуществлять долгосрочное, оперативное и детальное планирование деятельности предприятия с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации; оптимизировать производственные и материальные потоки со значительным сокращением непроизводственных затрат и реальным сокращением материальных ресурсов на складах; отражать финансовую деятельность предприятия в целом.

В связи с изложенным выше, использование данного программного продукта на предприятиях пищевого машиностроения позволило бы решить целый ряд проблем не только оперативного, но и стратегического контроллинга.

Основная проблема использования иностранных программных продуктов российскими предприятиями – высокая их стоимость.

К сожалению, следует отметить, что на сегодняшний день на российских предприятиях пищевого машиностроения в малом и среднем бизнесе технологии оперативного учета, планирования и анализа сводятся к применению только бухгалтерского учета с использованием программы учета типа 1С Предприятие. Данная система учета не может обеспечить управленцев информацией должного уровня для принятия оперативных решений, так как не учитывает особенности предприятий и специфику структуры затрат. В то время как эффективность управления производственными процессами напрямую зависит от применения на предприятии методов оперативного контроллинга. Можно выявить простую закономерность: чем ближе источник информации о состоянии, отклонениях и динамике экономических процессов в производственных подразделениях от структур, ответственных за принятие управленческих решений, тем больше вероятность внесения своевременных корректив в производственные процессы предприятия: ассортимент продукции; технологические процессы; структуру организации; логистику; инструменты маркетинга.

Другой проблемой, связанной с низкой эффективностью детализированной системы оперативного контроллинга, является несовершенство информационных связей между производственными участками единого технологического процесса изготовления конечной продукции (заготовка деталей готового изделия, сварка, покраска, сварка и другие), затрудняющее поэтапное отслеживание исполнения заказов. Специфика производства в машиностроении такова, что детали и полуфабрикаты длительное время находятся в незавершенном производстве. Это порождает проблемы контроллинга в других структурных подразделениях предприятия: отделы сбыта и логистики не располагают достоверной информацией о сроках изготовления продукции и возможной ее отгрузки.

Решением проблемы может стать детализация оперативного учета по каждой технологической операции, необходимо приблизить оперативный контроллинг к каждому рабочему месту, и осуществлять его в режиме, максимально приближенном к реальному времени. Результаты учета должны оперативно поступать руководству в течение рабочего дня, для внесения коррективов в производственную программу.

Структура учета должна повторять производственную структуру, образуя многоуровневую систему контроллинга: контроллинг рабочего места; контроллинг бригады/участка; контроллинг производства; контроллинг сбыта и т.д.

Применение данной системы учета и контроля позволит поэтапно отслеживать расход материалов, изготовление продукции, производительность отдельно взятого работника, показатели эффективности деятельности каждого производственного участка, бригады, цеха, структурного подразделения предприятия, а также отклонение фактических показателей от запланированных.

Сбор первичной информации и ее обработку с дальнейшим введением в контрольное устройство АСУП может осуществлять служба диспетчирования.

Нельзя не отметить значимость стратегического контроллинга в повышении эффективности деятельности предприятий машиностроения, основы которого закладываются в перспективных бюджетах предприятия. В связи с этим следует остановиться на основных составляющих стратегического контроллинга деятельности предприятия: инновационная деятельность в сфере производства, технологий, закупок, сбыта, управления, финансово-экономических отношений; философия и методология управления предприятием с ориентацией на его долгосрочное развитие.

Данные составляющие стратегического контроллинга оказывают наибольшее влияние на эффективность деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

В настоящее время в системе контроллинга практически не затрагиваются проблемы управления инновациями на предприятии, решение которых по разным оценкам может обеспечить рост показателей эффективности деятельности предприятий на 50-75% [2].

Устойчивое развитие предприятий в долгосрочной перспективе невозможно без широкого использования продуктов инновационной, научной и научно-технической деятельности. Отличительным признаком успешно развивающихся предприятий является их способность осуществлять инновации. Инновационная деятельность расширяет ассортимент производимой продукции, работ, услуг, улучшает их качество, способствует удовлетворению все возрастающих потребностей общества. За счет инноваций появляется возможность вовлечения в производство новых человеческих ресурсов, создаются благоприятные условия для снижения трудозатрат, экономии сырья, материалов, топлива, энергии. Инновационная деятельность является непременным условием динамичности предприятия, обеспечения его поступательного устойчивого развития и повышения конкурентоспособности.

Но следует отметить, что для современного российского пищевого машиностроения характерен крайне низкий уровень спроса на новые технологии, что является следствием низкой инвестиционной активности, нацеленностью бизнеса на извлечение быстрой и высокой прибыли.

С наступлением кризиса сокращение производства в данной отрасли началось раньше, замедление темпов снижения наступило позднее, а спад в отрасли был заметно глубже, чем в среднем по промышленности.

Данная отрасль машиностроения имеет весьма низкий индекс инновационной активности, составляющий по оценкам отдельных экспертов 0,21. Несмотря на то, что ассортимент продукции отрасли ориентирован на потребительский рынок, объем выпуска инновационной продукции не достигает даже 20% объема производства [2]. Результатом этого является снижение конкурентоспособности на внешнем рынке.

Внедрение прогрессивных технологий позволяет наряду с выпуском инновационной продукции, отличающейся высокими эксплуатационными характеристиками, существенно снижать затраты на производство и тем самым повышать эффективность деятельности предприятий в долгосрочной перспективе. В связи с этим, резко возрастает роль системного подхода к организации контроллинга на предприятиях, предусматривающего осуществление логической последовательности действий, увязанных в пространстве – по объектам, бизнес-процессам, исполнителям – и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач развития предприятия. Такой подход, по нашему мнению, позволит рассматривать стратегический и оперативный контроллинг в неразрывной взаимосвязи, как единое целое.

#### **Литература:**

1. Гайфулин Б.Н., Обухов И.А. Автоматизированные системы управления предприятиями стандарта ERP/MRP II. М.: Богородский печатник, 2001. 104 с.
2. Фролов К. Приоритеты машиностроения // Экономист. 2010. №5. С. 26-34.

#### **References:**

1. Gayfulin B.N., Obukhov I.A. Automated systems of management of ERP / MRP II standard enterprises. M.: Bogorodsky printer, 2001. 104 p.
2. Frolov K. Priorities of engineering // Economist. 2010. №5. P. 26-34.