



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В ПРОЦЕССЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:  
55,57 % авторского текста

Работа Рябчук к защите  
« 20 марта 2019 г.  
зав. кафедрой ЭУиП  
Рябчук П.Г.

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1МО  
Змяк Валерия Олеговна

Научный руководитель:  
Шульгина Татьяна Александровна

Челябинск 2019 г

## Оглавление

Введение.....	3
<b>ГЛАВА 1 Теоретические аспекты осуществления системы контроля в управлении организацией.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и сущность системы контроля.....	6
1.2 Место системы контроля в процессе управления организацией.....	9
1.3 Методы производственного контроля на предприятии.....	22
<b>ГЛАВА 2 Анализ эффективности управленческой деятельности предприятия и система контроля в управлении ООО «Объединение «СоюзПищепром».....</b>	<b>29</b>
2.1 Краткая характеристика ООО «Объединение «СоюзПищепром».....	29
2.2 Анализ макросреды и микросреды ООО «Объединение СоюзПищепром»..	33
2.3.Анализ финансовых результатов деятельности организации как основные показатели системы контроля в ООО «Объединение СоюзПищепром».....	57
2.4 Рекомендации по совершенствованию системы контроля в управлении ООО «Объединение СоюзПищепром».....	71
Заключение.....	83
Список литературы.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Система контроля – перспективное явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования и управления, обеспечивающий комплексный подход к решению проблемы управления организацией в условиях рыночной экономики, по пути, к которой движется Россия.

Только комплексный подход к решению проблемы управления предприятием приемлем в современных экономических условиях, а значит, система контроля будет повсеместно применяться на российских предприятиях.

Согласованные друг с другом инструменты планирования, управления и контроля для совершенствования контроля в масштабах всего предприятия позволяют делать единый учёт и отчётность, с помощью которых могут быть скоординированы содержание и выполнение внутрипроизводственных процессов.

Система контроля обеспечивает финансовый учёт по видам затрат, учёт затрат по местам их возникновения, по заказам, проектам и продукции. Зная и оперативно получая от системы контроля информацию о текущем положении дел на предприятии, руководитель может быстро принять правильное управленческое решение. А, как известно, в современных условиях время – деньги. Поэтому существенную роль здесь играет быстрота и оперативность получения информации руководителями предприятия и функциональных служб.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в развивающихся условиях рынка, современному предприятию немедленно требуется как инструмент для принятия решений соответствующие новые инструменты управления, новые информационные технологии, которые объединят в единую цепочку финансовый учёт, хозяйственные процессы сбыта, производства, управления материальными потоками, планирования и управления деятельностью и поддержка всех видов производства.

**Объект выпускной квалификационной работы** – ООО «Объединение «СоюзПищепром».

**Предмет исследования** – совершенствование системы контроля в процессе управления организацией управления предприятием.

**Цель исследования** – разработать предложения по совершенствованию организации системы контроля в управлении предприятием ООО «Объединение «СоюзПищепром».

**Задачи исследования:**

- рассмотреть понятие система контроля;
- определить место система контроля в системе управления предприятием;
- рассмотреть методы производственной системы контроля на предприятии;
- рассмотреть деятельность ООО «Объединение «СоюзПищепром»;
- проанализировать организацию система контроля в управлении ООО «Объединение «СоюзПищепром»;
- провести анализ микро и макросреды действующего предприятия;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы контроля на предприятии, рассчитать их экономическую эффективность.

В первой главе раскрыты теоретические основы система контроля, дано понятие система контроля, определена его сущность и цель, проанализировано место финансового система контроля в управлении предприятием. Во второй главе приведена характеристика деятельности ООО «Объединение «СоюзПищепром», проведен анализ финансово-экономической деятельности предприятия, системы управления на предприятии, определено место системы контроля в существующей системе управления предприятием. В третьей главе выявлены проблемы в организации ООО «Объединение «СоюзПищепром», системы контроля на предприятии и определены перспективы его развития; предложены мероприятия по совершенствованию системы контроля на предприятии и рассчитана их экономическая эффективность.

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение.

Практическая значимость: результаты исследования и предложенные рекомендации могут быть использованы на аналогичных предприятиях, осуществляющих финансовую систему контроля.

Теоретической основой исследования послужили труды известных зарубежных и отечественных ученых, таких как Андрейчук Е.Л. Асеева Е.Н., Бекашев К.А., Габричидзе Б.Н., Грачева Е.Ю., Ершов А.Д., Казуров Б.К., Моисеев Е.Г., Попова Л.Х., Рассолов М.М., Свинухов В.Г., Тихомирова Ю.С., Тимошенко И.В., Толкушкин А.В., Чекмарева Г.И., Чернявский А.Г., Халипов С.В.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1 Понятие и сущность системы контроля

Система контроля – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Слово система контроля произошло от английского (tocontrol) – контролировать, управлять. Однако в англоязычных источниках термин «система контроля» практически не используется: в Великобритании и США используется термин «управленческий учет».

Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в России используют оба термина: и система контроля, и управленческий учет. Однако термин «система контроля» более информационно емкий, он передает характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

Основная конечная цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли (система контроля можно назвать системой управления прибылью предприятия), но в некоторых случаях цели предприятия могут быть и иными, – например, завоевание доли рынка, устранение конкурентов, – тогда система контроля ориентирует усилия предприятия в направлении этих целей, хотя конечная цель та же – получение прибыли.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, система контроля занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Система контроля (управление управлением) является своеобразным механизмом

саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Основная цель системы контроля – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого система контроля обеспечивает выполнение следующих функций предприятия:

а) координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;

б) информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;

в) создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;

г) обеспечение рациональности управленческого процесса.

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как система контроля, можно объяснить следующими причинами:

а) повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием:

1) смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего предприятия;

2) увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;

3) необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

4) необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избеганию кризисных ситуаций;

б) усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;

в) информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;

г) общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

В целом система контроля на предприятии решает все перечисленные задачи, но расстановка акцентов может быть разная.

**Таблица 1**

**Основные концепции системы контроля**

Ориентация концепции	Сущность и основные задачи системы контроля в рамках данной концепции.
На систему учета	<p>Переориентация системы учета из прошлого в будущее, Создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия.</p>
На управленческую информационную систему	<p>Создание общей информационной системы управления. Разработка концепции единой информационной системы ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков.</p>
<p>На систему управления: - с акцентом на планирование и контроль - с акцентом на координацию</p>	<p>Планирование и контроль деятельности структурных подразделений; Координация деятельности системы управления предприятием.</p>

Таким образом, система контроля – инструмент, позволяющий оперативно получать и обрабатывать информацию, на основе которой принимаются оперативные и стратегические управленческие решения. Система контроля занимает особое место в системе управления предприятием.



## 1.2 Место системы контроля в процессе управления предприятием

Система контроля – перспективный инструмент в теории и практике управления, который совмещает в себе элементы бюджетирования, управленческого учета, экономического анализа и управления.

Система контроля обеспечивает методическую и инструментальную базу для осуществления основных функций управления (менеджмента): планирование, предприятие, руководство, мотивация и контроль, а также служит вспомогательным инструментом для адекватного понимания ситуации внутри организации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений [18. с. 64].

Причины появления на современных предприятиях системы контроля:

- повышение нестабильности внешней среды;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- реакции на изменения внешней среды;
- повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

Цель системы контроля – организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия.

Задачи системы контроля:

- создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных, поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов;
- планирование деятельности предприятия;
- оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и всей организации в целом;
- координация деятельности системы управления организацией.

Теперь рассмотрим функции системы контроля. Вначале говорилось, что основная цель системы контроля – достижение поставленных перед

организацией целей, которые помогают осуществить функции система контроля.

Поскольку цели организации зависят от множества факторов, например, желания руководителя, деятельности конкурентов и иных факторов внешней и внутренней среды, то в определенные моменты времени цели перед организацией могут стоять абсолютно разные. Поэтому функций системы контроля предприятием может быть огромное количество. Перечислим основные функции системы контроля:

- сбор и обработка информации на разных «ярусах» системы управления, необходимой для принятия управленческих решений и планирования деятельности организации [17. с. 58];
- формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск информации для осуществления данного процесса;
- координация управленческой деятельности по достижению поставленных целей;
- разработка методов контроля по реализации планов (бюджетов);
- ведение контроля по реализации планов (бюджетов);
- сбор, обработка информации в ходе и после реализации плана, ее анализ и предоставление руководству организации для принятия управленческих решений;
- обеспечение рациональности управленческого процесса;
- исследование тенденций развития предприятия в условиях рыночной экономики.

Система контроля – это инструмент стратегического и оперативного управления предприятием, согласно которому принимаются управленческие решения, ведущие к достижению поставленных целей перед предприятием. В основе системы контроля лежит аналитическая работа (анализ поступающей информации в службу система контроля), сравнение плановых показателей с фактическими, информационное обеспечение, координация работы всех подразделений организации.

Структурная схема, иллюстрирующая роль системы контроля в процессе управления, представлена в таблице 2. Система контроля – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учёта и менеджмента. Система контроля переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб на достижение оперативных и стратегических целей [1. с. 5].

**Таблица 2**

**Роль системы контроля в системе управления предприятием**

Процесс управления	Роль системы контроля в управленческом процессе
Планирование	координация различных планов и разработка консолидированного плана в целом по предприятию; разработка методики планирования; разработка графика составления планов; предоставление информации для составления планов; проверка планов.
Организационная работа	Учёт и контроль затрат и результатов по подразделениям
Стимулирование	Стимулирование выполнения планов по подразделениям
Контроль и регулирование	сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели; установление допустимых границ отклонений от плана; анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта, выработка предложений для уменьшения отклонений.
Процесс управления	Роль системы контроля в управленческом процессе

Анализ решений, информационные потоки	участие в разработке архитектуры управленческой информационной системы; сбор данных для принятия управленческих решений; консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений; разработка инструментария для планирования, контроль и принятие управленческих решений.
---------------------------------------	---

Таким образом, система контроля – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому система контроля позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, система контроля как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Цель оперативной системы контроля – создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

Основные подконтрольные показатели:

- а) рентабельность капитала;
- б) производительность;
- в) степень ликвидности.

Содержание любой системы контроля заключается в её ориентации на цели, будущее и узкие места. При помощи инструментов оперативной системы контроля предприятием, можно своевременно выявить отклонения от намеченного курса. Таким образом, руководители всех уровней могут проводить целенаправленные мероприятия в различных отраслях деятельности, чтобы обеспечить достижение установленных целей.

Главные задачи этого вида системы контроля – планирование, контроль и регулирование. Посредством планирования определяют курс на следующий

хозяйственный год. Эффективная отчётность позволяет осуществлять более точный контроль в течение хозяйственного года и проводить анализ причин отклонений. Регулирование направлено на поддержание принятого курса.

Методы и инструменты оперативного анализа предприятия должны систематически использоваться в течение всего хозяйственного года. При оперативном планировании, контроле и регулировании руководители исходят из имеющихся в их распоряжении ресурсов. К ним относятся действующая программа производства и продаж, техническое оснащение предприятия, уровень квалификации сотрудников и имеющийся капитал [6. с. 18].

В системе оперативной системы контроля рассматриваются экономические процессы в рамках одного года. Значит, если речь идёт о краткосрочном периоде, исходят из имеющихся ресурсов. Регулирование производственного процесса осуществляется путём непрерывного сопоставления плановых данных с фактическими. Плановые данные сравнивают по возможности ежемесячно с нормативными величинами для целей оперативного определения отклонений. Оперативный анализ и инструменты являются важными составляющими концепции системы контроля

Эти инструменты пригодны прежде всего для решения проблем, возникающих на предприятии.

Центральное место в системе оперативной системы контроля занимает управление прибылью. При помощи инструментов оперативного анализа руководители всех уровней получают возможность принимать более обоснованные решения для достижения установленных краткосрочных целей деятельности предприятия.

Возрастающее давление со стороны конкурентов, ухудшение состояния внешней среды, быстро изменяющаяся ситуация на рынках, сужающееся пространство деятельности в связи с введением новых законов приводят к тому, что предъявляются всё более высокие требования к руководителям предприятий. Поэтому чтобы гарантировать или увеличивать прибыль

предприятия, необходимо совершенствовать процессы планирования, контроля и регулирования на предприятиях.

Чтобы лучше управлять предприятием в будущем, необходимо внедрять новые или дополнительные методы и инструменты. Следует поддерживать равновесие между оборотом, затратами и прибылью. Отклонения должны быть вовремя определены, чтобы руководство предприятия могло незамедлительно осуществить регулирующие действия [2 с. 3].

Задача руководителей предприятия и контроллера – применение соответствующего инструментария для решения конкретных проблем. Руководители должны владеть определёнными методами, чтобы по возможности самостоятельно управлять функциональными подразделениями. Принимая решения, руководители должны вносить свой вклад в поддержание выбранного курса.

В настоящее время существуют следующие методы и инструменты оперативной системы контроля: ABC–анализ; анализ объёма заказов; оптимизация объёмов заказов при закупке; анализ величин в точке безубыточности; метод расчёта сумм покрытия; анализ возникающих на предприятии узких мест; методы расчёта инвестиций; расчёт производственного результата на краткосрочный период; оптимизация размеров партий продукции; комиссионное вознаграждение торговых представителей на базе сумм покрытия; кружки качества; анализ скидок; анализ областей сбыта; функционально-стоимостной анализ; XYZ анализ.

Оперативный анализ и соответствующие инструменты управления являются базой оперативной системы контроля. Чем лучше и последовательнее используются отдельные инструменты, тем более действенна система контроля на предприятии.

Эффективная система контроля снижает загрузку предпринимателей и руководителей и высвобождает время, которое следует использовать для стратегического анализа [1].

Рассмотренные выше методы и инструменты оперативной системы контроля должны использоваться на предприятиях для наилучшего решения проблем. За счёт многообразия возможностей их применения в выигрыше оказываются все функциональные подразделения.

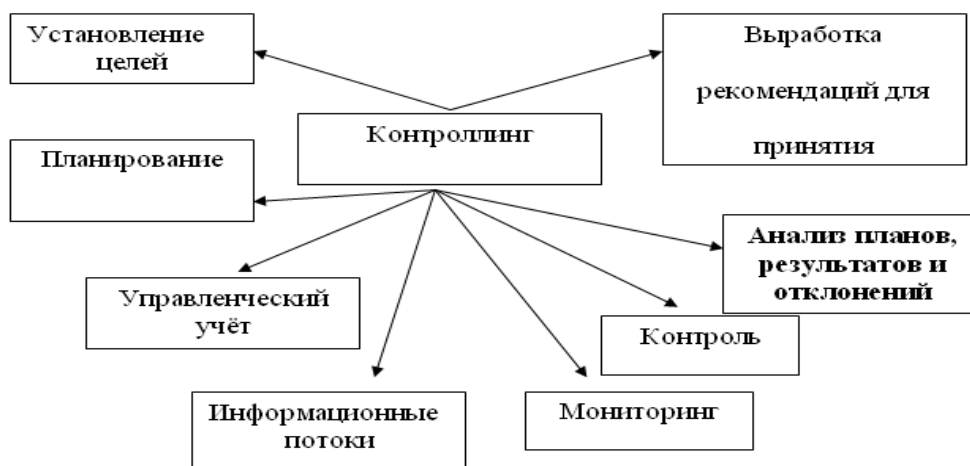
Структура системы контроля схематично представлена на рисунке 1.

Установление целей – определение количественных и качественных целей предприятия и выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей.

Планирование – превращение целей предприятия в прогнозы и планы.

План – это количественное выражение целей предприятия и разработка путей их достижения. Система контроля участвует в разработке методики планирования, координирует деятельность разных подразделений и служб предприятия в процессе планирования, а также оценивает планы, определяя, насколько они соответствуют целям предприятия, насколько они стимулируют к действию, насколько реально их выполнение [15. с. 26].

Оперативный управленческий учёт – отражение всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Специфика управленческого учёта состоит в том, что он ориентирован на информационные потребности руководителей предприятия и подразделений, на поддержку принятия управленческих решений, а бухгалтерский учёт ориентирован, прежде всего, на внешних пользователей (государственные органы, банки).



**Рисунок 1. Разделы системы контроля**

Система информационных потоков – важнейший элемент системы контроля на предприятии. Сам процесс управления часто рассматривают как процесс преобразования информации: управленческие воздействия – это информация особого рода. В теории информации математически доказано, что существует некий минимальный объём информации, без которого эффективное управление невозможно. Применительно к предприятию это означает, что чем более изменчива экономическая среда, чем сложнее внутреннее устройство самого предприятия – тем больше информации нужно для эффективного управления. Одна из основных задач системы контроля – информационная поддержка управления, решить её можно только при условии чёткого и слаженного функционирования системы информационных потоков на предприятии.

Информация, которую поставляет система контроля, должна отвечать следующим требованиям: достоверность; полнота; релевантность (существенность); полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на её получение); понятность; своевременность; регулярность.

Значимость различных требований к информации может быть различной: для бухгалтерского (финансового) учёта главное – это достоверность информации, тогда как для системы контроля главное – это релевантность (существенность для принимаемого управленческого решения). Релевантными для принятия управленческого решения можно считать только те сведения, которые непосредственно связаны с данным решением: условия, в которых принимается решение; целевые критерии; набор возможных альтернатив; последствия принятия каждой из альтернатив (что произойдёт если будет принято, то или иное решение) [30. с. 399].

Владея информацией, руководитель может осуществлять мониторинг всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия – отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени; составление оперативных отчётов о результатах работы предприятия за



наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц); сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми.

На основании всей собранной информации система контроля осуществляет производственный контроль. Система контроля не тождественна контролю: контроль занимается фиксированием и оценкой уже свершившихся фактов в деятельности предприятия, а система контроля нацелена на перспективу. Следует отметить, что при этом система контроля выполняет определённые контрольные функции.

Предварительный контроль: контроль целей (правильность постановки, непротиворечивость, адекватность); контроль прогнозов (реалистичность прогнозов, обоснованность, информативность); контроль разрыва между целевым и прогнозируемым значениями; контроль ограничений (какие существуют ограничения для достижения поставленных целей); контроль планов (не противоречат ли планы друг другу); бюджетный контроль (контроль над затратами подразделений предприятия путём разработки бюджетов).

Текущий контроль: контроль и мониторинг внешней среды предприятия с целью выявления «слабых сигналов»; мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.

Заключительный контроль: контроль выполнения планов (расчёт отклонений фактических значений от плановых, анализ причин этих отклонений).

Таким образом, в системе контроля акценты смещаются с простого фиксирования прошлых фактов в сторону перспективного, опережающего контроля, а также оперативного отслеживания текущих событий; в фокусе контроля оказывается не прошлое, а настоящее и будущее.

Все предыдущие элементы системы контроля необходимы для обеспечения возможности анализа планов, результатов и отклонений предприятия.

Анализировать можно и прошлое, и настоящее, и будущее. Анализ прошлого направлен на оценку результатов прошлой деятельности

предприятия. Анализ настоящего помогает определить, что происходит на предприятии в настоящее время, и в каком направлении оно развивается. Анализ будущего оценивает: сможет ли предприятие добиться поставленных целей, как возможности перед ним откроются, с какими рисками придётся столкнуться.

На основе анализа вырабатывают рекомендации для принятия управленческих решений. С учётом сложившейся ситуации, а также будущих возможностей и опасностей система контроля определяет, какие альтернативы действий есть у предприятия в настоящее время, и оценивает эти альтернативы с точки зрения достижения целей предприятия. На основе таких рекомендаций руководитель может осмысленно действовать [2].

Таким образом, вследствие своей интегрированности система контроля обеспечивает стратегический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем.

Цель стратегического контроля предприятия – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития. К стратегическим целям относятся, в частности, разработка новых продуктов и предложение новых услуг, создание новых и расширение имеющихся мощностей, внедрение новых технологий, обучение персонала, привлечение дополнительного капитала, освоение новых рынков, улучшение организационной структуры, увеличение рыночных долей и создание новых каналов сбыта. Установление стратегических целей начинают с анализа информации о внешних и внутренних условиях работы предприятия. На этапе стратегического управления прогноз изменений внешних условий играет немаловажную роль, поэтому анализ внешних и внутренних факторов работы предприятия имеет актуальное значение. Это наглядно демонстрирует схема, представленная на рисунке 2.



**Рисунок 2. Направления анализа в стратегическом контроле**

Для быстрого и качественного достижения стратегических целей руководство предприятия должно применять ряд стратегических инструментов. К инструментам стратегического контроля относятся: анализ конкуренции; кривая опыта; собственное производство – поставки со стороны; логистика; портфельный анализ; анализ потенциала; кривая жизненного цикла продукта и другие. Стратегический система контроля несёт ответственность за обоснованность стратегических планов. Прежде чем осуществлять контроль за достижением какой-либо цели, необходимо установить, насколько обосновано она выбрана и насколько реально её достижение. Проверка стратегических планов включает в себя, как минимум, проверку на полноту планов, их взаимоувязку и отсутствие внутренних противоречий.

По результатам проведённой проверки следует либо разработать систему контроля за выполнением плана, либо приступить к разработке альтернативных вариантов стратегического плана [29. с. 160].

Если выбранный вариант стратегического плана устраивает руководителя, то для разработки системы следящего контроля за достижением стратегических целей необходимо выбрать области контроля: стратегические цели (как качественные, так и количественные); критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов; узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана.

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях: объем показателей должен быть ограничен; показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям; показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность сопоставления данных, как минимум, за пять лет); показатели должны иметь характер раннего предупреждения; при выборе показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимыми (с прошлыми достижениями, с другими предприятиями отрасли и т. п.);

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя следующее: сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений; выявление причин и виновников отклонений; определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами деятельности предприятия; анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.

Аналитическую информацию передают с определённой периодичностью руководству предприятия для принятия управленческих решений [1, с. 2].

Успех предприятия зависит от способности его руководства и менеджеров своевременно выявлять и анализировать внутрифирменные проблемы. Затем можно быстро наметить пути решения проблем. Эффективная система контроля является важной предпосылкой для принятия

решений менеджерами, поскольку контроллер должен регулярно проводить анализ и применять инструменты информационного обеспечения руководства.

Стратегический и оперативный система контроля не должны строго разделяться, поскольку между обеими областями существует тесное взаимовлияние. Оперативное планирование сильно зависит от стратегического и, в свою очередь, даёт импульсы для изменения стратегической направленности предприятия. Таким образом, оперативный и стратегический система контроля образуют единый контур регулирования [7, с. 450].

### 1.3 Методы производственного контроля на предприятии

К основным специфическим методам системы контроля принадлежат следующие:

- бенчмаркинг;
- стоимостной анализ;
- анализ точки безубыточности;
- портфельный анализ;
- анкетирование;
- СОФТ - анализ (анализ сильных и слабых сторон);
- АВС – анализ;
- ноль – базис бюджетирования.

Бенчмаркинг представляет собой перманентный, непрерывный процесс сравнения товаров (работ, услуг), производственных процессов, методов и прочих параметров исследуемого объекта (структурного подразделения) с аналогичными объектами других предприятий или структурных подразделений.

Основная цель бенчмаркинга состоит в выявлении негативных отклонений в значениях сравнительных показателей и причин таких отклонений, а также разработке предложений по их ликвидации. Бенчмаркинг направлен на поиск ответа на вопрос: почему они работают успешнее, чем мы? С помощью этого инструмента систему контроля можно определить целевые параметры деятельности предприятия, которых следует придерживаться. Чтобы обеспечить его стабильную конкурентоспособность.

Различают три вида бенчмаркинга:

а) внутренний бенчмаркинг, который сводится к анализу и сравнению показателей деятельности разных структурных подразделений предприятия;

б) бенчмаркинг, ориентированный на конкурентов, – сконцентрирован на сравнительном анализе товаров (работ, услуг), производительности производственных процессов и прочих параметров исследуемого предприятия с аналогичными характеристиками предприятий-конкурентов. Считается, что

более всего на роль аналога для сравнения подходит «рыночный лидер». Идентификация факторов, которые приводят к отставанию исследуемого предприятия от лидера, дает возможность разработать рекомендации в отношении сокращения отставания [5, с. 5].

в) функциональный бенчмаркинг, имеющий целью проанализировать отдельные процессы, функции, методы и технологии в сравнении с другими предприятиями, которые не являются конкурентами рассматриваемого. Фирмы, использующие подобные методы приемы или технологии и не являющиеся конкурентами, охотно идут на взаимный обмен информацией и заинтересованы в реализации совместных проектов, направленных на совершенствование тех или иных сравнимых операций.

Стоимостной анализ – это метод оперативного система контроля, который состоит в исследовании функциональных характеристик продукции, которые производятся с точки зрения эквивалентности их стоимости и полезности. Таким образом, в центре внимания стоимостного анализа пребывают функциональные и стоимостные параметры продукции (работ, услуг). Различают две основные задачи стоимостного анализа:

–уменьшение стоимости отдельных компонентов продукции без уменьшения объемов ее производства и реализации;

–улучшение функциональных параметров продукции по минимальным затратам.

Порядок проведения стоимостного анализа отображен в таблице 3.

## Этапы проведения стоимостного анализа

Этап	Соответствующие действия
Этап 1. Подготовительные мероприятия	выбор объектов стоимостного анализа и постановка задач; постановка количественных целей; создание рабочей группы; разработка программы анализа.
Этап 2. Определение фактического состояния объекта анализа	сбор информации и описание объекта анализа; характеристика функций; определение затрат на выполнение работ.
Этап 3. Проверка фактического состояния	проверка качества выполнения функций; проверка обоснованности затрат.
Этап 4. Поиск решения	- выявление всех возможных вариантов решения
Этап 5. Экспертиза вариантов решений	проверка возможности реализации; проверка экономичности.
Этап 6. Вывод по внедрению оптимального решения	выбор решения; рекомендации по реализации; реализация предложенного решения.

Анализ точки безубыточности сводится к определению минимального объема реализации продукции (в случае неизменных цен и условно-постоянных затрат), по которому предприятие может обеспечить безубыточную операционную деятельность в краткосрочном периоде. Тогда точка безубыточности характеризует такой объем производства и реализации продукции, которому соответствует нулевая прибыль предприятия – выручка от реализации продукции равняется валовым затратам на ее производство и реализацию. Во втором разделе данной дипломной работы будет проведен анализ безубыточности действующего предприятия [4, с. 26].

Портфельный анализ – эффективный инструмент стратегического контроля. Традиционно этот инструмент используется с целью оптимизации портфеля ценных бумаг инвестора. На основе результатов портфельного анализа принимаются решения о дополнительных инвестициях в отдельные



производственные программы, реинвестиции или дезинвестиции, а также определяется стратегия управления рисками за каждой из стратегических бизнес единиц.

Чтобы правильно диагностировать предприятие, которое находится в кризисе, выявить слабые стороны наиболее целесообразным является опрос работников предприятия. Успешно использовать этот метод можно только в случае соблюдения таких условий:

- руководство предприятия должно принимать непосредственное участие в организации опроса (анкетирования);

- с руководством необходимо согласовывать вопросы, которые вносятся в анкету для опроса;

- руководство должно быть готовым принять конструктивную критику и желания подчиненных;

- опрос не должен компрометировать конфликт или усложнять отношения между руководством или работниками;

- анонимность анкетирования и оценки;

- результаты анализа опроса должны быть материализованы в форме конкретных мероприятий по совершенствованию того или иного функционального подразделения предприятия. СОФТ – анализ может касаться всего предприятия, его структурных подразделений, а также отдельных видов продукции. На основе результатов анализа эндогенной среды разрабатываются рекомендации, целью которых является [15, с. 27]:

- а) устранение слабых мест;

- б) эффективное использование существующего потенциала (сильных сторон).

В результате СОФТ – анализа экзогенной среды выявляется положительное и отрицательное влияние на предприятие извне, а на этой основе вырабатываются позиции, целью которых являются:

- нейтрализация возможных рисков;

- использование дополнительных шансов.

Типовые примеры сильных и слабых сторон отечественных предприятий, а также шансов и рисков, которые могут возникать под действием внешних обстоятельств приведены в таблице 4.

**Таблица 4**

**Матрица СОФТ – анализа**

<p><b>Сильные стороны:</b>          квалифицированный инженерно-технический персонал;          низкие затраты на заработную плату;          наличие собственных производственных сооружений;          приход молодых и энергичных сотрудников финансовых служб.</p> <p><b>Дополнительные шансы:</b>          рынок сформированный в основном за счет импорта;          государство применяет протекционистские меры, направленные на защиту отечественного товаропроизводителя;          иностранные инвесторы выявляют значительный интерес к отрасли, к которой принадлежит предприятие.</p>	<p><b>Слабые стороны:</b>          инертность и злоупотребление руководства предприятия;          кражи на производстве;          устаревший ассортимент продукции;          высокая энергоемкость продукции;          неэффективная деятельность службы сбыта.</p> <p><b>Риски:</b>          криминогенный риск;          инфляционный риск (обесценивание реальной стоимости капитала);          риск неплатежеспособности или банкротства контрагентов;          риск изменения налогового законодательства или применение финансовых санкций.</p>
--	---

ABC–анализ применяется с целью выбора наиболее ценных для предприятия поставщиков и клиентов, наиболее важных видов сырья и материалов, наиболее весомых элементов затрат, наиболее рентабельной продукции, наиболее эффективных направлений капитальных вложений.

ABC–анализ состоит в выявлении и оценке количественных значений нескольких величин, доля которых в общей совокупности стоимостных показателей наибольшая [20, с. 28].

Благодаря этому удастся сконцентрировать внимание на приоритетных направлениях снижения себестоимости продукции, а также определить реальные пути повышения объемов производства.

Необходимо отметить, что в структуре себестоимости продукции наибольшая доля затрат приходится на сырье и материалы предприятия.

Таким образом, субъектам хозяйственной деятельности целесообразно осуществлять ABC–анализ именно этого элемента затрат как по отдельным поставщикам, так и по видам материалов и сырья. Очевидно, что в последнем случае анализ направлен на выбор видов сырья предприятия, на которые приходится наибольшая доля в структуре себестоимости по данному элементу.

Эффективность ABC–анализа сырья (материалов) можно существенно повысить, воспользовавшись применяемой в зарубежной практике классификацией отдельных их видов:

а) А–сырье – виды сырья (материалов), на которые приходится более 50% затрат в общей структуре закупок;

б) В–сырье – виды сырья (материалов), доля которых составляет 25% и более;

в) С–сырье прочие, незначительные по доле в себестоимости виды сырья (материалов).

Ясно, что наибольшие резервы снижения себестоимости по материалам и сырию могут выявлены во время анализа А–сырья. Чтобы выявить такие резервы, составляют перечень соответствующих мероприятий:

– как можно точнее оценивать потери сырья (материалов) на каждой стадии производственного процесса;

– минимизация потерь качества сырья (материалов);

– расчет норм затрат по методу ноль–бюджетирования;

– выбор наиболее экономных технологий;

– оптимизация запасов;

– переговоры с поставщиками по поводу снижения закупочной цены;

- поиск альтернативных поставщиков;
- усиленный контроль над экономных расходом сырья (материалов).
- с целью оптимизации запасов на практике довольно часто авс–анализ комбинируют с другим методом системы контроля – XYZ-анализом. Этот метод система контроля широко используется с целью нормирования оборотных средств, для создания производственных запасов. [10] Во время XYZ-анализа наиболее часто используемые виды сырья в зависимости от уровня их потребления подразделяют на три класса:

- X–сырье – равномерно потребляемое в процессе производства без существенных колебаний;

- Y–сырье – потребляемое с существенными колебаниями, зависящими, например, от производственного цикла или сезонности производства;

- Z–сырье – потребляемое нерегулярно из–за значительных колебаний потребности в них.

В зависимости от класса, к которому отнесен тот или иной вид сырья, должна обеспечиваться точность прогнозирования потребности в нем для производства, а соответственно – размер запаса.

Необходимо отметить, что ABC–анализ может использоваться для поиска резервов снижения себестоимости по отдельным центрам затрат. Инвестиционным проектам или видам продукции.

Выводы по разделу один

В первом разделе рассмотрена система контроля, ее основные виды – стратегический и оперативный, изучены разделы системы контроля предприятия, функции система контроля и его роль для предприятия. В главе подробно рассмотрен производственная система контроля на предприятии, его сущность и основные задачи. Особым пунктом выделены методы системы контроля: бенчмаркинг, стоимостной анализ, анализ точки безубыточности, факторный анализ, портфельный анализ, опрос, СОФТ – анализ, ABC – анализ, бюджетирование. В аналитическом – втором разделе будут применены

некоторые из вышеназванных методов системы контроля: факторный анализ и анализ безубыточности предприятия.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И СИСТЕМА КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»**

### **2.1 Краткая характеристика ООО «Объединение «СоюзПищепром»**

ООО «Объединение «СоюзПищепром», находится по адресу: РФ, 454080, г. Челябинск, пос. Мелькомбинат-2, уч. 1, д. 37. ООО «Объединение «СоюзПищепром» широко известен не только на рынках Челябинска и России, но и в странах СНГ и дальнем зарубежье: сегодня торговые марки Объединения конкурентоспособны в Америке, Индии, Израиле и Китае. На сегодняшний момент ООО «Объединение «СоюзПищепром» – это более тысячи наименований хорошо известных и любимых продуктов питания, которые роднит неизменно высокое качество.

Торговая марка «СоюзПищепром» – родовой бренд предприятий объединения, представленный на продовольственном рынке России уже более 15 лет. ТМ «СоюзПищепром» - марка с историей. Покупатели осознанно выбирают продукцию от «СоюзПищепрома», доверяя качеству ассортимента, профессионализму и авторитету производителя. Особенностью марочного ассортимента «СоюзПищепрома» стало позиционирование в сегменте эконом класса. Качество и польза злаков - так представляет производитель свою бакалейную группу продукции.

В Объединение «СоюзПищепром» входят авторитетные отраслевые предприятия: ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича», ООО «Варненский комбинат хлебопродуктов», ООО Агрофирма «Павловское». Последним проектом объединения стало укрупнение и создание ООО «Чебаркульская птица». Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности. Осуществляет следующие виды деятельности:

- Производство, переработка и реализация продуктов питания;
- Снабженческо-сбытовая, торгово-закупочная и посредническая деятельность;

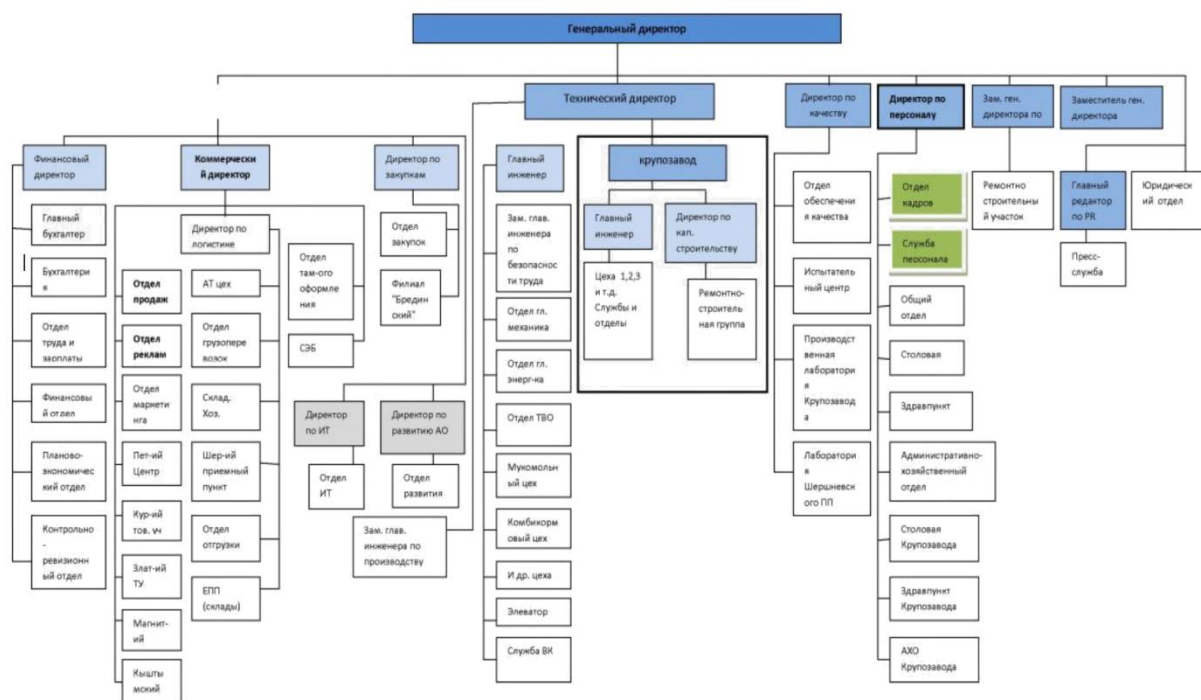
- Розничная и оптовая торговля;
- Организация предприятий общественного питания собственной торговой сети.

Структура Объединения включает в себя подразделения и управления, производственное подразделение и обслуживающий персонал. Организационная структура представлена на рисунке 3.

Миссия компании: возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений.

Предметом сотрудничества предприятий компании является производство продуктов питания. Предприятия объединяет инвестиционная и учетная политика. «СоюзПищепром» занесен в Российский реестр производителей и поставщиков натуральной и экологически безопасной продукции под № 46. Объединение подтверждает свой статус экологическими сертификатами, «СоюзПищепром» удостоен высших наград Международного экологического фонда, премий губернатора Челябинской области в области качества. Система качества и безопасности пищевой продукции соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000 (ИСО 22000:2005), включающий принципы ХАССП [32].

Продукция ООО «Объединение «СоюзПищепром» неоднократно занимала призовые места за качество и широкий ассортимент продукции. В арсенале наград: инновационный продукт «Продэкспо-2010», медали высшего достоинства «Интерфуд-2009», «WorldFood-2009», «Покупай российское-2009», «Агро-2009», «Золотая осень-2009». Продукты питания ТМ «Царь», «СоюзПищепром», «Чебаркульская птица» – победители федеральной программы-конкурса «100 лучших товаров РОССИИ». Продукция ТМ «Царь» неоднократно побеждала в телевизионном проекте 1 канала «Контрольная закупка». ООО «Чебаркульская птица» входит в престижный клуб «АГРО-300» самых эффективно развивающихся агропредприятий страны.



**Рисунок 3. Организационная структура ООО «Объединение «СоюзПищепром»**

Основными потребителями Объединения являются магазины, оптовые фирмы и частные предприниматели.

Реализация готовой продукции осуществляется:

- Через собственную розничную сеть - 25,6%;
- Через розничную сеть города и частных покупателей - 74,4%.

Реализация по Уральскому региону и области осуществляется через: г. Челябинск, г. Екатеринбург, г. Снежинск, г. Озерск, г. Кыштым, г. Златоуст, г. Миасс, г. Чебаркуль, г. Копейск, г. Коркино, г. Троицк, г. Еманжелинск.

Для компании по большому счету не существует какого-либо одного целевого сегмента рынка, так как покупателями являются все слои населения.

Особое место в стратегии Объединения занимают социально-ориентированные программы.

Цель предприятия ООО «Объединение «СоюзПищепром»: повышение качества жизни работников компании, разработка внутри корпоративных отношений, создание комфортного трудового климата и поддержание максимально стабильной деятельности компании.



Эффективная политика руководства, квалифицированный персонал, современные технологии и широкий ассортимент продукции, отвечающий самым взыскательным вкусам, позволяет предприятию сохранять устойчивое и стабильное положение, а также успешно и динамично развиваться и быть «Первым» среди конкурентов [19].

## 2.2 Анализ макросреды и микросреды ООО «Объединение СоюзПищепром»

Анализ макросреды проводится посредством применения STEP-анализа, позволяющего выявить и оценить влияние на организацию социальных, технологических, экономических и политических факторов.

**Таблица 5**

**STEP-анализ ООО «Объединение СоюзПищепром»**

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень фактора
1	2	3	4	5
<b>Социальные факторы</b>				
Благоприятная динамика соотношения классов и социальных групп в обществе	2	2	1	4
Изменение образа жизни в направлении западных традиций	2	2	1	4
Повышение уровня образования	2	1	1	2
Повышение уровня культурного развития и его динамики	1	1	0	1
Укрепление традиций и культурных ценностей	1	0	0	0
Взаимоотношения внутри общества (индивид-индивид, индивид-общество)	1	0	0	0
Принятие-неприятие частного предпринимательства	1	0	-1	0
Улучшение отношений компания - общественные организации	1	0	0	0

Улучшение отношения к иностранным инвестициям	1	0	0	0
Повышение уровня миграции населения	1	0	0	0
Усиление профсоюзной активности и влияния профсоюзов на формирование общественного мнения	2	1	-1	-2
Технологические факторы				
Положительные тенденции развития новых подходов к производству услуг	1	1	1	1
Благоприятные тенденции развития новых процессов и оборудования, технологий	1	1	1	1
Появление технологических прорывов	1	0	0	0
Повышение удельного веса наукоемких технологий в производстве	1	0	0	0
Повышение требований к научно-техническому уровню конкурентоспособной продукции	1	0	0	0
Государственные приоритеты развития науки и техники	1	0	0	0
Повышение мирового уровня исследований и разработок в отрасли	1	0	0	0

Сокращение жизненного цикла технологий	2	2	-1	-4
Ужесточение требований к квалификации кадров	2	2	-1	-4
Экономические факторы				
Увеличение размеров и темпов изменения сегментов рынка в соответствии с интересами компании	3	3	1	9
Повышение уровня экономического развития	3	2	1	6
Повышение качества экономического законодательства	3	2	1	6
Повышение уровня и динамики реальных и номинальных доходов населения	2	2	1	4
Повышение уровня потребления и сбережения доходов населения	2	2	2	4
Увеличение размеров и темпов изменения размеров рынка	3	1	1	3
Улучшение общей конъюнктура национального рынка	2	1	1	2
Увеличение уровня дефицита государственного бюджета	1	1	1	1
Повышение уровня инфляции, безработицы, ставок налогов	1	1	1	1

продолжение таблицы 5

Повышение правительственной поддержки отрасли	1	0	0	0
Улучшение состояния фондового рынка	1	0	0	0
Активизация инвестиционных процессов	1	0	0	0
Повышение уровня централизованного регулирувания цен	1	0	0	0
Повышение уровня ставки рефинансирования ЦБ РФ	1	0	0	0
Повышение уровня и динамики инвестиций в экономику	1	0	0	0
Повышение ставки банковского процента	3	1	-1	-3
Повышение ставок импортных пошлин	2	2	-1	-4
Повышение уровня развития конкурентных отношений	3	2	-1	-6
Увеличение цен на энергоносители	2	3	-1	-6
Повышения уровня налоговой нагрузки	3	3	-1	-9
Повышение стоимости земли	3	3	-1	-9
Политические факторы				
Улучшение отношения государства к собственности	2	1	1	2
Повышение политической стабильности в государстве	2	1	1	2

продолжение таблицы 5

Совершенствование законов и нормативно-правовых актов	2	1	1	2
Повышение эффективности правовой системы	2	1	1	2
Улучшение характера отношений государства к отрасли	1	0	0	0
Проведение политики государства в подготовке кадров для отрасли	1	0	0	0
Усиление практической реализации законодательства	2	1	0	0
Усиление лоббистских усилий различных групп, объединений, отраслевых ассоциаций и союзов	1	0	0	0
Ужесточение таможенной политики государства	2	1	-1	-2
Повышение степени неукоснительности действий всех правовых норм	2	1	-1	-2
Ужесточение законодательных ограничений отдельных видов деятельности	2	1	-1	-2
Повышение уровня регулирования и контроля со стороны государства	2	2	-1	-4

Итак, на основе анализа были выявлены основные факторы макросреды организации (таблица 6).

Таблица 6

**Основные факторы макросреды для ООО «Объединение  
«СоюзПищепром»**

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Социальные факторы	Благоприятная динамика соотношения классов и социальных групп в обществе	4	Усиление профсоюзной активности и влияния профсоюзов на формирование общественного мнения	-2
	Повышение уровня образования	2		
Технологические факторы	Положительные тенденции развития новых подходов к производству услуг	1	Сокращение жизненного цикла технологий	-4
	Благоприятные тенденции развития новых процессов и оборудования, технологий	1	Ужесточение требований к квалификации кадров	-4
Экономические факторы	Увеличение размеров и темпов изменения сегментов рынка в соответствии с интересами компании	9	Увеличение цен на энергоносители	-6
	Повышение уровня экономического развития	6	Повышения уровня налоговой нагрузки	-9
	Повышение качества экономического законодательства	6	Повышение стоимости земли	-9
Политические факторы	Улучшение отношения государства к собственности	2	Повышение степени неукоснительности и действий всех правовых норм	-2

	Совершенствование законов и нормативно-правовых актов	2	Ужесточение законодательных ограничений отдельных видов деятельности	-2
--	---	---	--	----

Построим профиль внешней среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды вписывают отдельные ее факторы. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния [40, с. 39];
- направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, -1 - негативная.

Далее три экспертные оценки перемножают и получают интегральную оценку, показывающую степень важности фактора для организации. По этой оценке, руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, требуют самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.



## Профиль внешней среды

Факторы внешней среды	Позитивное влияние							5
Социальные факторы	Благоприятная динамика соотношения классов и социальных групп в обществе							
	Повышение уровня образования							
	Усиление профсоюзной активности и влияния профсоюзов на формирование общественного мнения							
Технологические факторы	Положительные тенденции развития новых подходов к производству услуг							
	Благоприятные тенденции развития новых процессов и оборудования, технологий							
	Сокращение жизненного цикла технологий							
	Ужесточение требований к квалификации кадров							
Экономические факторы	Увеличение размеров и темпов изменения сегментов рынка в соответствии с интересами компании							*
	Повышение уровня экономического развития							
	Повышение качества экономического законодательства							*
	Сокращение жизненного цикла технологий							
	Ужесточение требований к квалификации кадров							
	Сокращение жизненного цикла технологий							

Политические факторы	Улучшение отношения государства к собственности							
	Совершенствование законов и нормативно-правовых актов							
	Повышение степени неукоснительности действий всех правовых норм							
Факторы внешней среды	Позитивное влияние							
	Ужесточение законодательных ограничений							
Экологические факторы	Международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии							*
	Движение за здоровый образ жизни							
	Затраты на очистку воздуха / воды / стоков и т.д							
	Движения за чистую воду, чистый воздух							

Анализ STEP – факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер.

Проанализируем стратегию предприятия с применением матрицы Ансоффа. Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка: проникновение на рынок; развитие рынка; разработка товара; диверсификация.

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться.

Тенденции развития предприятия в целом с точки зрения старого/нового продукта/рынка исследуем с помощью матрицы Ансоффа.

**Таблица 8**

**Матрица Ансоффа**

	Продукт	
Рынок	Старый (с)	Новый (н)
Старый (ст)	Проникновение на рынок	Развитие продукта
Новый (нр)	Развитие рынка	Диверсификация

В центре внимания ООО «Объединение «СоюзПищепром» должны всегда находиться реальные потребности клиентов. Если на данный продукт нет реального спроса, то его не следует предлагать, а тем более — навязывать потребителям. Тактика «силового давления» может дать временный эффект и привести к увеличению оборотов но, в конечном счете, предприятие проиграет, потеряет клиентов [40, с. 40].

**Таблица 9**

**Матрица И. Ансоффа для ООО «Объединение СоюзПищепром»**

Черта рынков	Черта продуктов	
	Старый	Новый
Старый	Расширение размера сбыта у имеющихся клиентов.	Расширение ассортимента, предложение инновационного продукта, реклама
Новый	Поиск клиентов за пределами г. Челябинска	Диверсификация

Проанализируем конкуренцию по модели «5 сил» Портера.

Пять сил Портера включают в себя:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

«Анализ пяти сил Портера» включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.



**Рисунок 4. Модель 5 сил конкуренции М. Портера**

Оценим каждый из факторов по шкале от 1 до 10, где 1 соответствует минимальному соответствию ситуации на рынке описываемой ситуации, 10 – означает полное соответствие.

**Таблица 10**

**Оценка интенсивности конкуренции в отрасли**

Фактор	Оцен ка
1. число конкурентов растет	6
2. конкуренты становятся более близкими по размеру и мощности	7

**продолжение таблицы 10**

3. наблюдается слабый рост или спад спроса на продукцию	6
4. условия отрасли заставляют конкурентов снижать цены или использовать другие средства для роста объема продаж	7
5. издержки, которые несет потребитель при переключении от одного продавца к другому, низкие	5
6. один или более конкурентов недовольны своим положением на рынке и начинает борьбу за улучшение своей позиции за счет конкурентов	8
7. растет размер вознаграждения («рыночной премии») за успешный стратегический шаг.	6
8. дороже стоит выйти из дела, чем оставаться и конкурировать	7
9. конкуренты более разнообразны с точки зрения их стратегий, личности, корпоративных приоритетов, ресурсов и национальной принадлежности	6
10. сильные компании, не принадлежащие к отрасли, приобретают слабые фирмы отрасли и начинают агрессивные, хорошо финансируемые меры преобразования приобретенного предприятия в ведущее на новом рынке.	7
Итого	65
Максимум баллов	100
Интенсивность конкуренции (итого/максимум), %	65

**Таблица 11**

**Оценка барьеров входа и влияния потенциальных конкурентов**

Фактор	Оценка
Барьеры входа	Х
1. Экономия масштаба. Входящая фирма должна обеспечить крупномасштабное производство для того, чтобы не проиграть по издержкам.	8
2. Правовая защита. Невозможно получить доступ к технологическим и специальным ноу-хау из-за наличия патентов, лицензий и т.п.	7
3. Эффект опыта. Укрепившиеся на рынке фирмы обладают значительными преимуществами по издержкам благодаря отлаженности процессов	6

4. Сила имиджа марки. Преданность покупателя торговой марке высока, покупатель слабо поддается доводам новой фирмы.	7
5. Потребность в капитале. Требуются значительные объемы финансирования для создания производства и для выхода на рынок (реклама, сбыт)	5
6 Доступ к сбытовым сетям. Торговля и дистрибьюторы очень осторожны в предоставлении доступа для новых товаров. Иногда новая фирма вынуждена создавать новый канал сбыта.	8
7. Регулирующие положения. В отрасли действует множество регулирующих положений, требований и стандартов, высока степень вмешательства государства.	6
8. Тарифы и международные торговые ограничения. В отрасли действуют высокие таможенные ставки, квоты, лицензии на импорт и т.п.	7
9. Издержки перехода.	
Сила реакции действующих игроков	
10. Действующие фирмы имеют опыт противодействия и агрессивную репутацию по отношению к новым фирмам	6
11. Для действующих фирм данный рынок чрезвычайно важен	7
Итого	6 7
Максимум баллов	1 00

Таблица 12

### Оценка влияния покупателей

Фактор	Оценка
1. Объем покупок клиента составляет значительную долю продаж предприятия	9
2. Клиенты сконцентрированы	9
3. Товары, приобретаемые клиентом, составляют важную часть его собственных издержек, что заставляет его торговаться особенно усердно	6
4. Товары слабо дифференцированы, и покупатели уверены, что найдут других поставщиков	7

продолжение таблицы 12

5. Издержки перехода, связанные со сменой поставщиков, незначительны	9
6. Клиенты являются опасными претендентами прихода на рынок	8
7. Клиент обладает исчерпывающей информацией о спросе, реальных рыночных ценах и даже издержках поставщика.	6
Итого	54
Максимум баллов	70
Интенсивность (итого/максимум), %	77

Таблица 13

**Оценка влияния поставщиков**

Фактор	Оценка
1. Высокая сконцентрированность поставщиков	9
2. Поставщики не испытывают угроз со стороны товаров заменителей	7
3. Предприятие не является для поставщика важным клиентом	6
4. Поставляемая продукция или сырье обходится потребителям значительно дешевле, чем налаживание собственного производства	7
5. Налаживание собственного производства поставляемой продукции требует существенных инвестиций	5
6. Товар (поставщиков) является для клиента важным средством производства	8
7. Поставщики не имеют возможности или желания поставлять продукцию требуемого качества	6
8. Последствия увеличения цен не могут быть переложены полностью на плечи покупателей производимых отраслью товаров и услуг	7
9. Поставщики дифференцировали свои товары или создали высокие издержки перехода, что привязало клиентов	6
Итого	63
Максимум баллов	90
Интенсивность (итого/максимум), %	70

## Оценка влияния товаров-заменителей

Фактор	Оценка
1. На рынке представлен широкий ассортимент товаров-заменителей, выполняющих ту же функцию, что и продукция предприятия	8
2. Другие игроки (в данной или другой отрасли) ведут интенсивные разработки по созданию новых товаров, основанных на новых технологиях	7
3. Цены на товары-заменители представляют собой «потолок цен» на продукцию предприятия	6
4. Денежные издержки перехода на товар-заменитель у покупателя незначительны, и он легко переключается с одной технологии на другую	7
5. Психологические издержки перехода на товар-заменитель у покупателя незначительны, и он легко переключается с одной технологии на другую	5
6. Товары-заменители обладают лучшими потребительскими свойствами	8
7. Товары-заменители обладают лучшим соотношением «цена/качество»	6
8. Товары-заменители очевидны для потребителя, и он обладает исчерпывающей информацией об их свойствах, качестве, ценах и т.п.	7
Итого	54
Максимум баллов	80
Интенсивность (итого/максимум), %	68

Таким образом, наибольшее влияние на бизнес оказывает «вертикальная» конкуренция: рыночная власть потребителей.

Выявим позицию предприятия на рынке с помощью матрицы БКГ.

В данной матрице используются два критерия: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого опасного.

Матрица БКГ (англ. BostonConsultingGroup, BCG) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем



Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось) [45, с. 45].

Назначение модели: Является методом планирования сбалансированного портфеля товаров или услуг. Основной задачей стратегического планирования является принятие решения о том, выпуск каких товаров нужно начинать и расширять, каких поддерживать, а каких снижать, какие товары выводить с рынка, с тем, чтобы поддерживать оборот денег в организации. Эта матрица также используется для составления перспективного плана выпуска каждого товара с учетом матриц товаров конкурентов.

«Звезды»

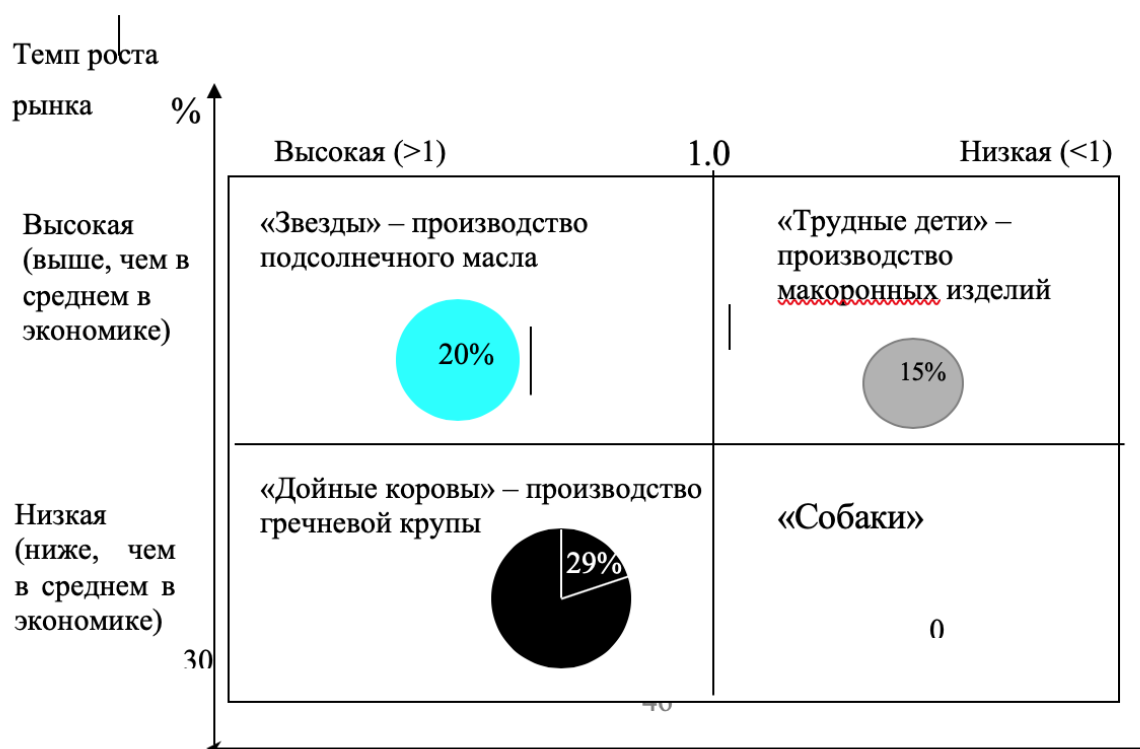
Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль.

«Дойные коровы»

Высокая доля на рынке, но низкий рост темпа объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать.

«Собаки» Низкий рост и низкая доля на рынке. От «собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то инвестировать, иначе избавляться



**Рисунок 5. Матрица БКГ для ООО «Объединение СоюзПищепром»**

Товары рассматриваемой компании находится во всех зонах кроме «Собаки», фирма имеет сильное воздействие на рынок в стабильной отрасли из-за большой её доли. Для неё характерны сильная поддержка покупателями и ясные конкурентные преимущества.

Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства [25. с. 339].

ООО «Объединение СоюзПищепром» готова вкладывать дополнительные инвестиции в данный проект и планирует в ближайшем будущем открытие нового цеха с подобной концепцией. Данный вариант развития весьма приемлем, уже найдено помещение для аренды, нажжено взаимовыгодное сотрудничество с владельцами арендуемого помещения. Стратегия нацелена на переход в группу "Звёзды".

Проведем SWOT-анализ организации.

В результате анализа внешней и внутренней среды были выявлены и проанализированы наиболее важные факторы, влияющие на развитие

организации. Проведем их попарный анализ (таблица 15).

**Таблица 15**

**SWOT-анализ компании ООО «Объединение СоюзПищепром»**

	Возможности 1. Изменение образа жизни и потребностей в услугах компании, повышение их популярности; 2. Совершенствование правовой среды в коммерческой сфере.	Угрозы 1. Возможное сокращение спроса в связи с экономическим кризисом. 2. Повышение налоговой нагрузки на фонд оплаты труда;
Сильные стороны 1. Устойчивое финансовое состояние; 2. Квалифицированные кадры; 3. Современное оборудование.	Агрессивная стратегия «Сила» для реализации «возможностей»	Консервативная стратегия «Сила» для устранения «угроз»
Слабые стороны 1. Малый размер фирмы. 2. Узкоспециализированная отрасль;	Конкурентная стратегия Минимизация «слабостей» за счет выявления «возможностей»	Парадоксальная стратегия Минимизация «слабостей» и предотвращение «угроз», если это возможно

В текущей ситуации предприятию необходимо придерживаться консервативной стратегии: использовать сильные стороны организации для нивелирования или смягчения угроз внешней среды.

Основные конкурентные мероприятия стратегии могут быть следующими:

- учет затрат и издержек;
- постоянный мониторинг потребностей потребителей и анализ действий конкурентов;
- маркетинговые программы, переход к программам лояльности потребителей;
- выявление ключевых факторов успеха.

Отечественный рынок макарон в последнее время показывает достаточно существенные темпа роста – около 10-15 % в год в объемном исчислении. Предвидится определенный рост рынка в сегменте премиум (около 5-6 % в 2016 г. и до 10 % в 2017-2018 гг.). Сегодня сегменты фасованных и

нефасованных макарон ведут себя по-разному. Объем потребления весовых макарон (наиболее дешевый сегмент) растет с большей скоростью, чем фасованных (средний и премиальный сегменты рынка, растет приблизительно на 2-3 % в год). Рынок макаронных изделий недостаточно консолидирован, сейчас на нем присутствует порядка 150 игроков, включая мелких производителей.

Целесообразно составить «портрет» рынка макаронных изделий по доминирующим характеристикам (таблица 16).

**Таблица 16**

**Основные экономические характеристики рынка макаронных изделий («портрет» отрасли)**

Характеристика	Оценка
Размеры рынка	По данным Росстата общая емкость российского рынка макаронных изделий 1 000-1 100 тыс. т
Рост размеров рынка	С 2014 г. прирост 8-10 %
Стадия жизненного цикла отрасли	Зрелость
Избыток или дефицит производственных мощностей	Основные тенденции российского производства – постепенное наращивание мощностей, переход на современные технологические процессы, расширение ассортимента, ввод линий различных брендов
Число конкурентов	Более 150
Масштабы конкуренции	Глобальная
Структура конкуренции	Доминирование отечественных компаний на рынке (94-95 %)
Степень вертикальной интеграции	Выражена средне
Барьеры входа/выхода	Достаточно значительны затраты на создание производственного цеха. Велики расходы на сертификацию, приобретение качественного оборудования, сырья, материалов. В целом входные барьеры оцениваются на среднем уровне, выходные барьеры – низкие
Требования к капиталу	На среднем уровне. При строительстве или покупке здания в собственность возрастают первоначальные затраты
Темп технологических изменений	Производственная технология изменяется средними темпами – риск инвестирования в технологию и оборудование оценивается низким
Уровень стандартизации	Относительно высокая степень стандартизации – покупатели не могут чувствовать большую разницу между марками разных производителей
Скорость обновления товара	Наибольшие изменения происходят в ассортименте, дизайне, форме продукции – сокращение жизненного цикла товара, рост риска вследствие отставания от спроса
Экономия на масштабе	Умеренная, в большей степени возможна на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья
Сезонность	Традиционно продажи оживляются в осенне-зимний период
Потребители	В основном – физические лица
Прибыльность в отрасли	Рентабельность продукции 10-30 % (на среднем уровне)

Анализ конкурентных сил делается с целью идентифицировать основные конкурентные силы, влияющие на рынок макаронных изделий, и определить

степень воздействия каждой из них. Используем для этого модель «пяти сил» Портера. Эта модель не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении. Согласно этой теории, на деятельности фирмы оказывают влияние пяти сил:

- конкурентная борьба внутри отрасли;
- угроза появления товаров и услуг субституттов;
- способность поставщиков диктовать свои условия;
- угроза появления новых конкурентов;
- способность покупателей диктовать свои условия;

Рассмотрим каждый фактор.

1) Поставщики могут быть достаточно крупными для того, чтобы отстаивать свои собственные интересы и добиваться выгоды при переговорах с компанией. Или они могут объединить свои усилия для коллективной борьбы за свои интересы. Влиятельные поставщики могут увеличить цену своих поставок и, в конечном итоге, уменьшить прибыли компаний, пользующихся их товарами. ООО «СоюзПищепром» выбирает своих поставщиков по тендерам, поэтому организация сама может выбирать поставщиков по ценам на предоставляемое сырье и материалы.

ООО «СоюзПищепром» приобретает сырье для упаковки – полиэтилен и картонные коробки у производителя из г. Набережные челны. Поставщики основного технологического оборудования – швейцарская фирма Buhler («Бюлер»).

2) Потребители. Покупатели могут в индивидуальном порядке или совместными усилиями закупить достаточное количество продукции для того, чтобы повлиять в свою сторону на политику компании. Также это может привести и к снижению цен на макаронные изделия:

Такое продуктовое предложение, как макаронные изделия в настоящее время пользуется большой популярностью, нет ограничений в потреблении, данный продукт едят все, поэтому спрос на данный товар достаточно велик.

Существует несколько типов клиентурных рынков у ООО

«СоюзПищепром». Потребительский рынок состоит из отдельных индивидов и домохозяйств, покупающих товары в личных целях. Рынок посредников (оптовики) – компании, приобретающие товары для их перепродажи с выгодой для себя («Молния», «Дикси» и т. п.). Рынок государственных учреждений – правительственные организации, покупающие макаронных изделий для предоставления их тем, кто в них нуждается. Международный рынок – покупатели из других стран (СНГ, далее зарубежье).

3) Конкуренты. Потенциально новые игроки на рынке макаронных изделий могут представлять угрозу в том плане, что могут отнять свою долю на рынке у уже действующих там компаний. Это можно сделать путем предоставления, например, покупателям определенных выгод (скидок) или путем заключения преференциальных договоров с покупателями и поставщиками:

Основными конкурентами ООО «СоюзПищепром» являются:

- ОАО «Макфа» (г. Челябинск);
- ЗАО «1-я макаронная компания» (г. Москва);
- ЗАО «НПФ Алтан» (Алтайский край);
- ЗАО «Мелькрукк» (г. Брянск);
- ОАО Новочебоксарская макаронная компания «Россиянка» (Чувашская республика, г. Новочебоксарск) и др;

Профильная матрица конкурентов определяет основных конкурентов, анализируемой компании, а также их сильные и слабые стороны по отношению к ней. В процессе анализа рассматриваются не только внешние, но и внутренние факторы. В целом, такая матрица помогает получить важную стратегическую информацию для анализа компании.

Для её составления в первую очередь выделены наиболее важные факторы, определяющие успех в исследуемой отрасли:

- качество продукции;
- высокотехнологичность оборудования;
- конкурентоспособность цены;

- реклама, продвижение продукции;
- уровень обслуживания;

В таблице 17 приведены сравнительная характеристика товаров ООО «СоюзПищепром» с товарами конкурентов по 5-балльной системе (5 – преимущество очень высокое; 4 – преимущество высокое; 3 – преимущество среднее; 2 – преимущество низкое; 1 – преимущество очень низкое).

**Таблица 17**

**Профильная матрица конкурентов**

Преимущества	ООО «Союзпищепром»	ОАО «Макфа»	ЗАО «1-я макаронная компания»	ЗАО «НПФ Алтан»	ЗАО «Мелькрук»
Качество продукции	5	5	4	4	3
Высокотехнологичность оборудования	5	5	5	4	4
Конкурентоспособность цены	4	3	4	3	5
Реклама, продвижение продукции	4	5	4	3	4
Уровень обслуживания	4	4	4	4	3
Итого	22	22	21	18	19

У ООО «СоюзПищепром» имеется два важных конкурентных преимущества: качество продукции, что обуславливается высококачественным сырьем и новыми технологиями обработки, и наличие высокотехнологичного оборудования.

Основную угрозу представляет ОАО «Макфа». Исходя из этого на рисунке 5 представлен радар конкурентоспособности ООО «СоюзПищепром».

Особое внимание необходимо обратить на организацию рекламы, продвижение продукции. При правильно настроенном процессе уровень продаж значительно возрастет.

В таблице 18 представлена экспертная оценка влияния конкурентных сил на ООО «СоюзПищепром». При оценке влияния конкурентных сил использована шкала от -2 до +2 (1 – влияние слабое, 2 – влияние сильное). При этом значения со знаком «-» означают, что данный фактор представляет угрозу для ООО «СоюзПищепром», со знаком «+» – наоборот, способствует

возможностям данного предприятия.

**Таблица 18**

**Экспертная оценка влияния конкурентных сил на  
ООО «СоюзПищепром»**

Конкурентная сила	1	2	3	4	Само-оценка	Ср. оценка
Риск входа потенциальных конкурентов						-0,4
лояльность к брэнду покупателей	1	0	1	1	2	1
абсолютное преимущество по издержкам	-1	1	0	-1	-1	-0,4
экономия на масштабе	-1	-2	-1	-1	-2	-1,4
потребность в дополнительных капиталовложениях	0	1	1	0	0	0,4

Конкурентная сила	1	2	3	4	Само-оценка	Ср. оценка
Соперничество существующих в отрасли компаний						-0,4
число предприятий	-2	-2	-2	-2	-2	-2
размер фирм	-1	-2	-2	-1	-2	-1,6
специфика товара	1	0	-1	1	1	0,4
динамика цен конкурентов	1	1	2	1	1	1,2
средства стимулирования сбыта	-1	0	-1	0	-1	-0,6
условия спроса	1	2	2	1	2	1,6
финансовая стабильность конкурентов	-2	-1	-2	-2	-1	-1,6
перспективы развития отрасли	2	1	2	1	1	1,4
наличие и высота барьеров выхода в отрасли	1	1	1	0	1	0,8
Давление со стороны покупателей						-4,8
рынок макаронных изделий зависит от покупателей в большей части своей деятельности	-2	-2	-2	-1	-2	-1,8
объемы сбыта	0	0	-1	0	0	-0,2
покупатели могут выбирать по критерию минимума цен	-2	-1	-1	-1	-2	-1,4
дифференциация товара	0	0	-1	0	-1	-0,4
экономическое положение покупателей	-1	-2	0	-1	-1	-1
Давление со стороны продавцов						-0,6
количество продавцов	1	1	1	2	1	1,2
конкретный товара имеет мало заменителей и он важен для компании	-1	0	-1	-1	-1	-0,8
наличие заменителей	-1	-1	-2	0	-1	-1
Угроза появления заменяющих товаров						-0,2
количество эффективных товаров-заменителей	0	-1	-1	0	0	-0,4
объем сбыта товаров-заменителей	0	0	1	0	0	0,2
разница в ценах между товаром-оригиналом и товаром-заменителем в пользу последних	0	0	0	0	0	0



Таким образом, наиболее существенной силой на рынке макаронных изделий является давление покупателей (-4,8).

Для того чтобы успешно выступать на рынке макаронных изделий, не подвергая фирму отрицательному воздействию конкурентных сил, необходимо разработать стратегии, которые позволят: изолировать, насколько это возможно, ООО «СоюзПищепром» от пяти сил конкуренции; изменить правила конкуренции в пользу своей компании; занять сильную позицию, с которой можно будет «управлять» ходом конкуренции.

Определение основных движущих сил и степени их влияния на отрасль. Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия. Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Чтобы получить формальную, количественную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности, каждому показателю присвоен вес, соответствующий его важности для руководства ООО «СоюзПищепром» и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии. Сумма всех весов равна 1,0. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли на вес данного показателя. При оценке использована шкала от 1 до 10: 1, 2 – фактор слабо проявляется в отрасли; 3 – фактор проявляется средне; 4, 5, 6 – фактор проявляется значительно; 7,8 – фактор проявляется сильно, 9, 10 – фактор проявляется очень сильно. Сумма взвешенных оценок всех факторов привлекательности дает долгосрочную отраслевую привлекательность. Эта процедура представлена в таблице 19.

Таблица 19

**Оценка привлекательности отрасли, в которой функционирует  
ООО«СоюзПищепром»**

Показатели отраслевой привлекательности	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Емкость рынка макаронных изделий и предполагаемый рост	0,20	9	1,80
Входные и выходные барьеры	0,05	5	0,25
Сезонные и циклические колебания	0,05	6	0,30
Интенсивность конкуренции	0,25	2	0,50
Появляющиеся возможности и угрозы	0,10	3	0,30
Потребности в капиталовложениях	0,10	5	0,50
Сложившаяся и перспективная прибыльность отрасли	0,20	10	2,00
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственного регулирования	0,05	2	0,10
Оценка привлекательности отрасли	1,00		5,75

На основании анализа внешней среды можно сделать вывод, что рынок имеет достаточно высокую привлекательность.

### **2.3. Анализ финансовых результатов деятельности организации как основные показатели системы контроля в ООО «Объединение СоюзПищепром»**

В анализе финансовых результатов деятельности предприятия используются следующие показатели прибыли: балансовая прибыль, прибыль от реализации продукции, работ и услуг, прибыль от прочей реализации, финансовые результаты от прочих доходов и расходов.

Анализ финансовых результатов включает в качестве обязательных элементов исследования, во-первых, изменений каждого показателя за текущий анализируемый период («горизонтальный анализ» и показателей финансовых результатов); а во-вторых, исследование структуры соответствующих показателей и их изменений («вертикальный анализ» показателей) [19, с. 49]. Результаты «горизонтального анализа» приведены в таблице 20.

**Таблица 20**

#### **Результаты «горизонтального анализа» финансовых результатов деятельности предприятия**

Показатель	2016	2017	2018	Отклонения +/-	
				2017 от 2016	2018 от 2017
Выручка от реализации продукции (без НДС)	670324	866618	601600	+196294	-265018
Затраты на производство реализованной продукции	594024	834200	436160	+240176	-398040
Прибыль от реализации	+76300	+32418	165440	-43882	+133022
Прочие операционные доходы и расходы	+24810	+42300	+42200	+17490	-100

**продолжение таблицы 20**

Сальдо доходов и расходов от прочих операций	-23800	-50412	+45400	-26612	+95812
Балансовая прибыль	+77310	+24306	253040	+53004	+228734

По сравнению с 2016 годом в 2017 году балансовая прибыль предприятия снизилась на 53004 руб.

Такое снижение в основном объясняется резким ростом убытков от внереализационной деятельности предприятия, которые в 2017 г. составили 50412 руб., а в 2016 г. этот показатель носил также отрицательный характер и составлял –23800 руб., т.е. за год изменение составило – 26612 руб. не смотря на то, что по этой статье 2017 год можно считать неудачным с точки зрения финансовых результатов.

Выручка от реализации в 2017 г. на 196294 руб. больше, чем в предыдущем году, а финансовые результаты от реализации выпущенной продукции меньше на 43882 руб., т.е. наблюдается постепенное ухудшение хозяйственного состояния предприятия.

Данные таблицы 21 показывают, что в 2018 году предприятие достигло высоких результатов. По сравнению с 2017 годом балансовая прибыль выросла на 228734 руб.

Положительным фактором роста балансовой прибыли явилось увеличение прибыли от реализации продукции на 133022 руб., а также доходов от прочих операций, которые по сравнению с предыдущим годом возросли на 95812 руб. и составили 45400 руб. необходимо отметить, что из трех анализируемых периодов 2018 г. – единственный год, когда финансовые результаты деятельности предприятия имеют положительное значение.

Проведем вертикальный анализ финансовых результатов на основании данных за 2018 год.

**Таблица 21**

**«Вертикальный анализ» финансовых результатов деятельности предприятия за 2018 г.**

Элементы финансовых результатов	Величина	
	руб.	%
Прибыль от реализации	16544	65,3
Прочая операционная прибыль	42200	16,6
Прибыль от прочих операций	45400	17,9
Балансовая прибыль	25304	100

Данные таблицы 21 показывают, что основную долю (65,38%) в общей массе балансовой прибыли составляет прибыль от реализации, особенно необходимо это отметить как значительное достижение потому, что в предыдущем году прибыль от реализации составляли всего 32418 руб., т.е. на 43882 руб. меньше, чем в данном году.

Основную часть прибыли предприятия получают от реализации продукции, работ и услуг. В процессе анализа изучаются факторы, оказывающие влияние на изменение изменения суммы прибыли.

Прибыль от реализации продукции в целом по предприятию зависит от четырех факторов первого уровня соподчиненности:

- объема реализации продукции (VРП);
- структуры прибыли (УД<sub>i</sub>);
- себестоимости (С<sub>i</sub>);
- уровня среднереализационных цен. (Ц<sub>i</sub>).

Объем реализации продукции может оказывать положительное и отрицательное влияние на сумму прибыли. Увеличение объема продаж рентабельной продукции приводит к пропорциональному увеличению прибыли. Если же продукция является убыточной, то при увеличении объема реализации происходит уменьшение суммы прибыли [38, с. 339].

Структура товарной продукции может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на сумму прибыли.

Если увеличится доля более рентабельных видов продукции в общем, объеме ее реализации, то сумма прибыли возрастает и, наоборот, при увеличении удельного веса низкорентабельной или убыточной продукции общая сумма прибыли уменьшится.

Себестоимость продукции и прибыль находятся в обратно пропорциональной зависимости: снижение себестоимости приводит к соответствующему росту суммы прибыли и наоборот.

Изменение уровня среднереализационных цен и величина прибыли находятся в прямо пропорциональной зависимости: при увеличении уровня цен сумма прибыли возрастает и наоборот.

Расчет влияния этих факторов на сумму прибыли можно выполнить способом цепных подстановок, используя данные, приведенные в таблице 22.

**Таблица 22**

**Исходные данные для факторного анализа прибыли от реализации продукции, руб. (2016 год)**

Показатель	План	План, пересчитанный на фактический объем продаж	Факт
Выручка от реализации продукции за вычетом НДС, акцизного налога и других отчислений от выручки (ВР), руб.	637206	645323	670324
Полная себестоимость реализованной продукции (ПС), руб.	563505	570967	594024

**продолжение таблицы 22**

Прибыль от реализации продукции (П), руб.	73701	74356	76300
---	-------	-------	-------

**Таблица 23**

**Исходные данные для факторного анализа прибыли от реализации продукции, руб. (2017 год)**

Показатель	План	План, пересчитанный на фактический объем продаж	Факт
Выручка от реализации продукции за вычетом НДС, акцизного налога и других отчислений от выручки (ВР), руб.	836068	841326	866618
Полная себестоимость реализованной продукции (ПС), руб.	839470	829026	834200
Прибыль от реализации продукции (П), руб.	6598	12300	32418

**Таблица 24**

**Исходные данные для факторного анализа прибыли от реализации продукции, руб. (2018 год)**

Показатель	План	План, пересчитанный на фактический объем продаж	Факт
Выручка от реализации продукции за вычетом НДС, акцизного налога и других отчислений от выручки (ВР), руб.	572824	587574	601600
Полная себестоимость реализованной продукции (ПС), руб.	424479	434235	436160
Прибыль от реализации продукции (П), руб.	148345	153339	165440

Сравнение итогов изменения объема реализации продукции,

исчисляемого в оптовых ценах предприятия и по полной себестоимости (1 и 2 варианты), данным прошлого года показывает, что в 2016 году при увеличении объема реализации продукции в оптовых ценах предприятия на 5,2 процента ( $670324/637206*100-100$ ) себестоимость продукции увеличилась на 5,4 процента ( $594024/563505*100-100$ ). Однако это привело к увеличению суммы прибыли от реализации продукции (работ, услуг) по сравнению с прошлым годом на 2599 руб. ( $76300-73701$ ) или на 3,5 процентов ( $76300/73701*100-100$ ). [26, с. 53].

В 2017 году при увеличении объема реализации продукции в оптовых ценах предприятия на 3,7 процента ( $866618/836068*100-100$ ) себестоимость продукции увеличилась на 0,57 процента ( $834200/829470*100-100$ ). Это привело к увеличению суммы прибыли от реализации продукции (работ, услуг) по сравнению с прошлым годом на 25820 руб. ( $32418-6598$ ) или на 391,3 процента ( $32418/6598*100-100$ ).

В 2018 году при увеличении объема реализации продукции в оптовых ценах предприятия на 5,02 процента ( $601600/572824*100-100$ ) себестоимость продукции увеличилась на 2,75 процента ( $436160/424479*100-100$ ). Это привело к увеличению суммы прибыли от реализации продукции (работ, услуг) по сравнению с прошлым годом на 17095 руб. ( $165440-148345$ ) или на 11,5 процента ( $165440/148345*100-100$ ).

В таблицах 22-24 приводятся исходные данные для факторного анализа прибыли от реализации продукции.

Определим степень влияния каждого из факторов:

а) изменение отпускных цен; между изменением объема реализованной продукции и размером полученной прибыли существует прямая пропорциональная зависимость при реализации рентабельной продукции (исчисляемой как отношение прибыли к полной себестоимости этой продукции) и обратная зависимость – реализации убыточной. Увеличение объема рентабельной продукции приводит к увеличению массы прибыли. Влияние изменения объема реализации продукции на сумму прибыли можно



определить по следующей формуле:

$$P_1 = P_0 * K_{1,2} - P_0, (2.1)$$

где  $P_1$  – прирост (уменьшение) прибыли за счет изменения объема реализации;  $P_0$  – прибыль базисного периода;

$K_{1,2}$  – коэффициент изменения объема реализации продукции.

Этот показатель может определяться, исходя из объема реализации продукции в сопоставимых оптовых ценах, по формуле:

$$K_1 = Q_{1,0} / Q_0, (2.2)$$

где  $Q_{1,0}$  – фактический объем реализации продукции за отчетный год в ценах базисного года;

$Q_0$  – объем реализации продукции базисного года.

Он может определяться также исходя из объема реализации продукции в оценке по полной себестоимости, по формуле:

$$K_2 = S_{1,0} / S_0, (2.3)$$

где  $S_{1,0}$  – себестоимость фактически реализованной продукции за отчетный год в ценах и тарифах базисного года;

$S_0$  – себестоимость реализованной продукции базисного года.

Таким образом, коэффициент изменения объема реализации продукции в оптовых ценах в 2016 году по сравнению с планом составил:

$$K_{1,2016} = 645323 / 637206 = 1,0268625,$$

а в оценке по себестоимости будет равен:

$$K_{2,2016} = 570967 / 563505 = 1,0132421.$$

Коэффициент изменения объема реализации продукции в оптовых ценах в 2017 году по сравнению с планом составил:

$$K_{1,2017} = 841326 / 836068 = 1,0062889,$$

а в оценке по себестоимости будет равен:

$$K_{2,2017} = 829026 / 829470 = 0,9994647.$$

Коэффициент изменения объема реализации продукции в оптовых ценах в 2018 году по сравнению с планом составил:

$$K_{1_{2018}} = 587574 / 572824 = 1,0257496,$$

а в оценке по себестоимости будет равен:

$$K_{2_{2018}} = 434235 / 424479 = 1,0229834.$$

Влияние изменения объема реализации на сумму прибыли при оценке реализации продукции в оптовых ценах в 2016 году составит:

$$P_{1_{2016}} = 73701 * 1,0268625 - 73701 = +1979,793 \text{ руб.},$$

а при оценке реализации продукции по себестоимости:

$$P_{1_{2016}} = 73701 * 1,0132421 - 73701 = +975,956 \text{ руб.}$$

Влияние изменения объема реализации на сумму прибыли при оценке реализации продукции в оптовых ценах в 2017 году составит:

$$P_{1_{2017}} = 6598 * 1,0062889 - 6598 = +41,4941 \text{ руб.},$$

а при оценке реализации продукции по себестоимости:

$$P_{1_{2017}} = 6598 * 0,9994647 - 6598 = -3,532 \text{ руб.}$$

Влияние изменения объема реализации на сумму прибыли при оценке реализации продукции в оптовых ценах в 2018 году составит:

$$P_{1_{2018}} = 148345 * 1,0257496 - 148345 = +3819,82 \text{ руб.},$$

а при оценке реализации продукции по себестоимости:

$$P_{1_{2018}} = 148345 * 1,0229834 - 148345 = +3409,47 \text{ руб.}$$

Поэтому за счет роста объема реализации в 2016 году по сравнению с планом в оптовых ценах на 1,0268625 и в оценке по себестоимости на 1,0132421 пункта прибыль от реализации продукции увеличилась на 1979,793 руб. и 975,956 руб. В 2017 году по сравнению с планом в оптовых ценах на 1,0062889 и в оценке по себестоимости на 0,9994647 пункта прибыль от реализации продукции увеличилась на 41,4941 руб. и уменьшилась на 3,532 руб. соответственно. В 2018 году по сравнению с планом в оптовых ценах на 1,0257496 и в оценке по себестоимости на 1,0229834 пункта прибыль от реализации продукции увеличилась на 3819,82 руб. и 3409,47 руб.

б) изменение ассортимента и структуры продукции; на прибыль от

реализации продукции оказывают влияние сдвиги в структуре и ассортименте продукции. Это происходит потому, что рентабельность различных изделий неодинакова. При увеличении в составе реализованной продукции доли изделий с рентабельностью выше средней по предприятию сумма прибыли возрастает и наоборот. Влияние на прибыль изменений по сравнению с прошлым годом ассортимента и структуры реализованной продукции можно определить по формуле:

$$P_2 = P_1 - P_0 * K_{1,2}, (2.4)$$

где

$P_2$  – прирост прибыли в результате изменения структуры ассортимента продукции;

$P_1$  – прибыль, полученная от фактически реализованной продукции, в ценах и себестоимости базисного года.

Значение этого показателя при оценке объема реализации в оптовых ценах в 2016 году составит:

$$P_{2016} = 74356 - 73701 * 1,0268625 = -1324,793 \text{ руб.}$$

а при оценке по себестоимости:

$$P_{2016} = 74356 - 73701 * 1,0132421 = -320,956 \text{ руб.}$$

Следовательно, из-за уменьшения доли более рентабельной продукции в общем объеме реализации уменьшение прибыли составило 1324,793 руб. или 320,956 руб.

В 2017 году составит:

$$P_{2017} = 12300 - 6598 * 1,0062889 = 5660,506 \text{ руб.}$$

а при оценке по себестоимости:

$$P_{2017} = 12300 - 6598 * 0,9994647 = 5705,532 \text{ руб.}$$

Следовательно, благодаря увеличению доли более рентабельной продукции в общем объеме реализации прирост прибыли составит 5660,506 руб. или 5705,532 руб.

В 2018 году составит:

$$P_{2018} = 153339 - 148345 * 1,0257496 = 1174,18 \text{ руб.}$$

а при оценке по себестоимости:

$$P_{2018} = 153339 - 148345 * 1,0229834 = 1584,53 \text{ руб.}$$

в) изменение себестоимости реализованной продукции; существенное влияние на сумму прибыли может оказать себестоимость реализованной продукции. Между уровнем себестоимости и прибыли наблюдается обратная зависимость: снижение себестоимости продукции при прочих равных условиях приводит к увеличению суммы прибыли и наоборот. Это связано с тем, что сумма прибыли определяется как разность между стоимостью реализованной продукции в оптовых ценах (без НДС и акциза) и ее себестоимостью.

Влияние изменения себестоимости продукции на сумму прибыли определяется путем сравнения фактической себестоимости реализованной продукции с базисной себестоимостью реализованной продукции по формуле:

$$P_3 = S_1 - S_{1,0}, \quad (2.5)$$

где

$P_3$  – влияние на прибыль изменения себестоимости реализованной продукции;

$S_1$  – фактическая себестоимость реализованной продукции отчетного года.

Фактическая себестоимость реализованной в 2016 году продукции составила 594024 руб., а базисная 570967 руб., т. е. получен перерасход в сумме 23057 руб.

$$P_{32016} = 594024 - 570967 = +23057 \text{ руб.}$$

Фактическая себестоимость реализованной в 2017 году продукции составила 834200 руб., базисная 829026 руб., т. е. Также получен перерасход в сумме 5174 руб.

$$P_{32017} = 834200 - 829026 = +5174 \text{ руб.}$$

Себестоимость реализованной в 2018 году продукции составила 436160 руб., базисная 434235 руб., т. е. перерасход составит 1925 руб.

$$P_{32018} = 436160 - 434235 = +1925 \text{ руб.}$$

г) изменение оптовых цен; величина прибыли находится в прямой зависимости и от изменения оптовых цен на продукцию, поскольку представляет собой разницу между стоимостью реализованной продукции в оптовых ценах (без НДС и акциза) и ее полной себестоимостью [42, с. 453].

В данной экономической ситуации цены устанавливаются на предприятии в зависимости от конкурентоспособности данной продукции, спроса и предложения, аналогичной продукции другими производителями.

Влияние на прибыль изменения оптовых цен определяется путем сравнения стоимости реализованной в отчетном году продукции в действующих ценах со стоимостью, реализованной в отчетном году продукции в оптовых ценах и тарифах базисного года, то есть по формуле:

$$P_4 = Q_1 - Q_{1,0}, \quad (2.6)$$

где  $P_4$  – влияние на прибыль изменения оптовых цен и тарифов;

$Q_1$  – фактический объем реализации за отчетный год в действующих в отчетном году ценах.

В результате изменения цен и тарифов в 2016 году прибыль увеличилась на 25001 руб.:

$$P_{4_{2016}} = 670324 - 645323 = +25001 \text{ руб.}$$

В результате изменения цен и тарифов в 2017 году прибыль увеличилась на 25292 руб.:

$$P_{4_{2017}} = 866618 - 841326 = +25292 \text{ руб.}$$

В результате изменения цен и тарифов в 2018 году прибыль увеличилась на 14026 руб.:

$$P_{4_{2018}} = 601600 - 587574 = +14026 \text{ руб.}$$

Расчеты влияния факторов на изменение прибыли от реализации продукции (работ, услуг) против уровня предыдущего года можно обобщить в таблицах 25– 27.

Таблица 25

**Обобщение результатов факторного анализа прибыли от реализации  
в 2016 году**

Факторы изменения роста прибыли от реализации продукции	Сумма прироста прибыли по сравнению с планом 2016 года, руб.	Сумма прироста прибыли по сравнению с планом 2016 года, руб.
	1 вариант	2 вариант
Изменение объема реализации продукции	+1979,793	+975,956
Изменение структуры и ассортимента продукции	-1324,793	-320,956
Изменение себестоимости продукции	-23057	-23057
Изменение оптовых цен	+25001	+25001
Нарушение хозяйственной дисциплины	-	-
<b>Итого</b>	<b>+2599</b>	<b>+2599</b>

Следовательно, фактическое увеличение прибыли от реализации продукции по сравнению с планом составило 2599 руб. Оно образовалось в основном благодаря изменению объемов реализации продукции (1979,793 руб. или 975,956 руб.).

Таблица 26

**Обобщение результатов факторного анализа прибыли от реализации  
в 2017 году**

Факторы изменения роста прибыли от реализации продукции	Сумма прироста прибыли по сравнению с планом 2017 года, руб.	Сумма прироста прибыли по сравнению с планом 2017 года, руб.
	1 вариант	2 вариант
Изменение объема реализации продукции	+41,4941	-3,532
Изменение структуры и ассортимента продукции	+5660,506	+5705,532

**продолжение таблицы 26**

Изменение себестоимости продукции	-5174	-5174
Изменение оптовых цен	+25292	+25929
Нарушение хозяйственной дисциплины	-	-
<b>Итого</b>	<b>25820</b>	<b>25820</b>

Фактическое увеличение прибыли от реализации продукции по сравнению с планом составило 25820 руб. Оно образовалось в основном благодаря изменению объемов реализации продукции (41,4941 руб. при первом варианте), изменению структуры и ассортимента продукции (5660,506 руб. или 5705,532 руб.)

**Таблица 27**

**Обобщение результатов факторного анализа прибыли от реализации в 2018 году**

Факторы изменения роста прибыли от реализации продукции	Сумма прироста прибыли по сравнению с планом 2018 года, руб.	Сумма прироста прибыли по сравнению с планом 2018 года, руб.
	1 вариант	2 вариант
Изменение объема реализации продукции	+3819,82	+3409,47
Изменение структуры и ассортимента продукции	+1174,18	+1584,53
Изменение себестоимости продукции	-1925	-1925
Изменение оптовых цен	+14026	+14026
Нарушение хозяйственной дисциплины	-	-
<b>Итого</b>	<b>17095</b>	<b>17095</b>

Фактическое увеличение прибыли от реализации продукции по сравнению с планом составило 17095 руб. Оно образовалось в основном

благодаря изменению объемов реализации продукции (3819,82 руб. при первом варианте и 3409,47 руб. при втором варианте), изменению структуры и ассортимента продукции (1174,18 руб. или 1584,53 руб.)

Был проведен анализ основных методов производственного контроля ООО «Объединение СоюзПищепром», применяемых на предприятии: факторный анализ и анализ безубыточности предприятия. Факторный анализ был проведен по основному показателю деятельности предприятия – прибыли. Анализ точки безубыточности ООО «Объединение СоюзПищепром» был проведен графическим методом на базе постоянных затрат, на базе переменных затрат, на основе суммы покрытия в процентах от выручки с оборота. Далее был проведен аналитический расчет безубыточности предприятия; найдена выручка в точке безубыточности, уровень загрузки производственных мощностей, количество реализованной продукции в точке безубыточности, критический объем продаж, коэффициент финансовой прочности, сила операционного рычага.



## **2.4 Рекомендации по совершенствованию системы контроля в управлении ООО «Объединение СоюзПищепром»**

Система контроля на предприятии включает в себя не только аналитические показатели и выводы. В системе контроля присутствует сильная организационная составляющая — люди, которые занимаются системой контроля, потоки информации между подразделениями предприятия и от подчиненных — к руководителям.

Для эффективной работы и четкого определения ответственности контроллеров на предприятии необходимо создать специальное структурное подразделение — службу системы контроля.

Служба системы контроля входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия. Поскольку основная функция системы контроля на предприятии — анализ и управление затратами и прибылью, служба системы контроля должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять ее в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятия.

При создании службы системы контроля на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

Служба системы контроля должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.

Служба системы контроля должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

Служба системы контроля должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки

должны решать руководители, для которых предназначена информация службы системы контроля.

Служба системы контроля должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия. Служба системы контроля должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

В соответствии с вышеприведенными требованиями возникают возможные варианты создания службы системы контроля и ее места в организационной структуре предприятия.

Организационно-методические основы создания системы контроля на предприятии, как правило, включают в себя вопросы организации службы системы контроля, определение ее места в организационной структуре предприятия, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения системы контроля на предприятии.

С ростом и усложнением задач и функций системы контроля потребовалось сформировать службу системы контроля. Для ее создания на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. СК должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения

2. СК должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. СК должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе.

4. СК должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5. СК должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

В соответствии с приведенными требованиями возникают возможные варианты создания службы системы контроля и ее места в организационной структуре предприятия.

**Таблица 28**

**Плюсы и минусы создания СК**

«Плюсы» создания СК	«Минусы» создания СК
Сосредоточенность информации в одном месте	Изменение организационной структуры управления
Ответственность контроллера за предоставленную информацию	Появление опасности усиления влияния на другие подразделения
Совершенствование системы планирования	Возникновение конфликтных ситуаций на предприятии
Отсутствие изоляции подразделений	

При формировании СК необходимо соблюдать ряд принципов и правил:

- следует избегать сложной организационной структуры СК;
- важно выбрать наиболее приемлемый для данного предприятия тип организации СК (централизованный или децентрализованный);
- независимо от способа организации СК важно обеспечить стимулы к самостоятельности и инициативе в работе контроллеров;
- СК должна находиться в прямом подчинении у руководителя предприятия;
- СК должно быть официально предоставлено право получения всей необходимой для работы экономической информации и комментариев к ней из всех подразделений предприятия;
- СК должен быть обеспечен статус самостоятельного, независимого подразделения предприятия.

Сущность службы системы контроля состоит в решении задачи улучшения экономической работы. Этап внедрения представляет собой четыре направления: анализ и внесение изменений в систему управления; анализ и внесение изменений в организационную структуру управления; перераспределение информационных потоков в системе предприятия; анализ

работы персонала и возможные проблемы. Добиться этого можно лишь путем решения проблем, возникающих в процессе работы предприятия, извлекая из повседневной рутины лишь ту информацию, которая необходима для функционирования системы управления на предприятии.

Внедряя система контроля на предприятие необходимо понимать, что перед ним как перед инструментом планирования и управления должна стоять задача обеспечения оперативного сбора и анализа информации. Таким образом, в условиях сложившейся нестабильной ситуации в стране, предприятиям необходимо совершенствовать процесс управления и повышать эффективность производства.

С этой целью необходимо использовать опыт зарубежных стран и внедрять на предприятиях систему контроля. Система контроля оказывает содействие повышению качества управления и ориентирован на перспективное развитие предприятия, основной целью которого является ориентация управленческого процесса на максимизацию прибыли при минимизации риска и сохранение ликвидности и платежеспособности предприятия. Наряду с этим система контроля позволяет не только предвидеть результаты деятельности и спланировать деятельность предприятия, но и своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия обоснованных управленческих

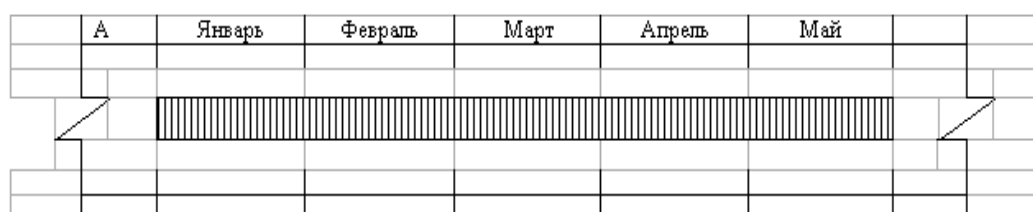
#### Внедрение приемов контроллинга на предприятии

Для контроля исполнения календарных планов и расходования ресурсов предлагается применять различные модели, приемы и способы контроллинга. Среди них – более простые, но приближенные, и более сложные, но точнее отражающие реальные процессы.

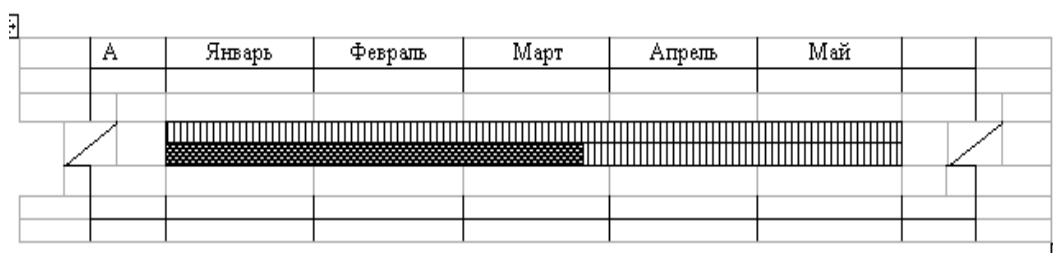
Ленточные графики. Ленточные графики строятся на основе допущения линейной зависимости выполнения заданного объема работ от истекшего периода времени. Поэтому при использовании таких графиков для планирования и контроля производства можно не указывать процент физической готовности объекта в точках, соответствующих графическому представлению определенной работы. Основная форма графического

изображения такого типа (незамкнутые прямоугольники-ленты) показаны на рисунке 6. При подготовке информации по составлению отчетов о выполнении заданных объемов работ под предыдущим ленточным графиком планирования и параллельно ему строится график отчетности, также имеющий характер незамкнутого прямоугольника. Затем, по мере производства продукции (выполнения работ, оказания услуг), часть графика, находящаяся в прямой зависимости от выполненных объемов работ (без учета фактора времени), по их окончании заштриховывается.

Текущее выполнение заданных объемов производства представляет собой физический процесс, являющийся функцией действий (работы), который может не совпадать с текущей датой отчетного периода функцией времени. Сравнивая заштрихованную часть графика отчетности с графиком планирования и текущей датой, получают ориентировочную информацию о возможности отставания или опережения хода работ по данному объекту показателей календарного плана.



а) график плана



б) график отчетности

**Рисунок 6. Ленточный график**

Ленточные графики имеют ряд преимуществ по сравнению с другими системами графического представления. В первую очередь, это простота формы графического изображения, способствующая относительно несложному пониманию содержания, что является основной предпосылкой для широкого их

использования. Правильность понимания таких графиков достигается из опыта практического применения на всех уровнях управления. Кроме того, они позволяют более широко трактовать плановые показатели и в максимальной степени использовать наглядность графического представления; соответственно требуется значительно меньший объем корректировочных работ по сравнению с более сложными системами. Это имеет важное значение на ранних стадиях проектирования и производства продукции, для которых может быть характерно частое внесение различных изменений и поправок.

S-кривые. Кривые функциональных зависимостей заданных объемов работ (прогрессии, кривые хода работ), называемые также S-кривыми, представляются линиями, построенными в координатах наращивания выполнения заданных объемов производства (вертикальная ось) и времени (горизонтальная ось).

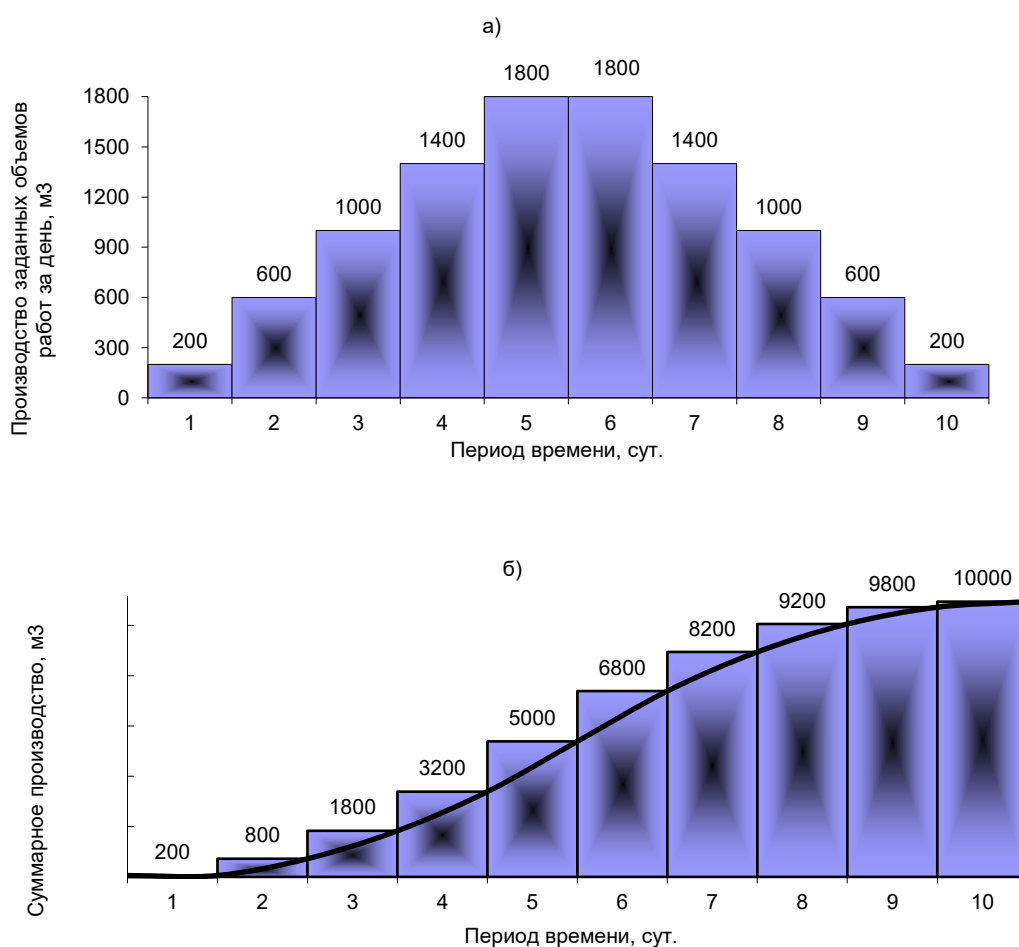
Осуществления процесса производства продукции оценивается в единицах денежных затрат, трудозатрат (чел.ч.), фактических количеств израсходованных материалов и других показателях, выражаемых как в натуральных единицах, так и в процентном отношении от предварительно подсчитанных измеряемых показателей.

Конфигурация типовой S-кривой определяется интегрированием процесса выполнения объемов работ за единицу времени, в результате чего получают нарастающий итог хода работ. Для большинства осуществляемых работ начальный период характеризуется медленным нарастанием расходуемых ресурсов на единицу времени с последующим пиковым состоянием и сокращением использования к концу завершающего периода

Подобно ленточным графикам, кривые зависимостей могут выражать некоторые аспекты составленных планов.

После начала работ по реализации продукции действительный ход работ представляется посредством графического изображения и сравнивается с соответствующими показателями плана: при этом характер наклона кривой, отражающей действительный прогресс выполнения работ, позволяет получить

перспективный прогресс выполнения работ. Однако таких оценок с соответствующей интерпретацией можно достичь только при правильном понимании причин возможных отклонений от запланированного процесса производства работ, а также при тщательном анализе текущих и будущих планов по организации управления производством продукции. Принципы составления прогрессий планирования, отчетов, сравнения и прогнозирования показаны на рисунке 8.

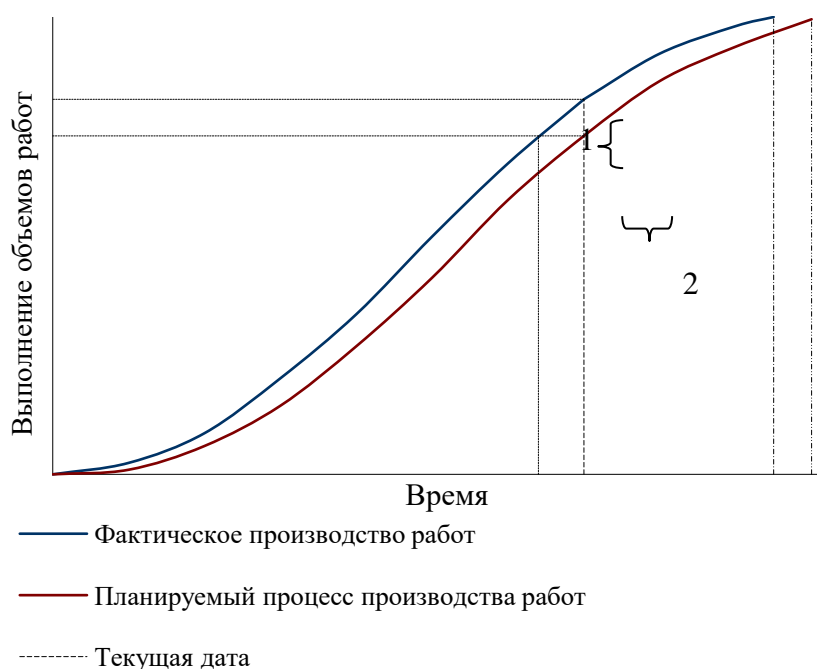


**Рисунок 8. Построение кривой функциональной зависимости выполнения заданных объемов работ:**

- а) производство работ за день;
- б) кривая зависимости выполненных объемов работ, кривая «S».

Движение потока реальных денег представляется графически в виде первой кривой, отражающей процесс выполнения заданных объемов работ с

точки зрения затрат, и второй – с точки зрения возможной прибыли (дохода). После этого строится третья кривая, описывающая объем финансирования строительства или излишки денежной наличности в любой период времени; точки, по которым строится кривая, определяются вычитанием показателей затрат, откладываемых по оси ординат из показателей дохода отложенных по этой же оси в каждый момент времени (см. рисунок 9).

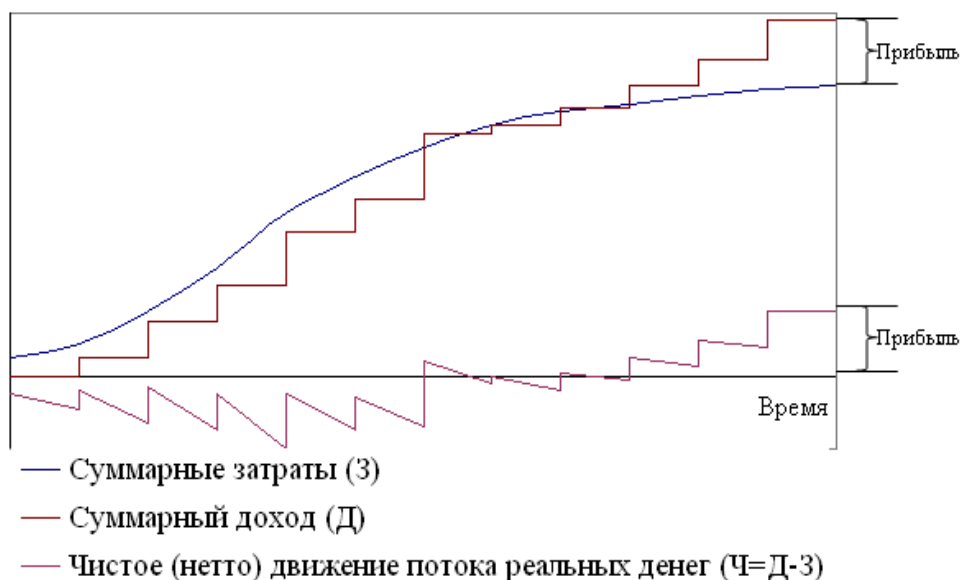


**Рисунок 9. Планирование и отчетность производства работ:**

- 1 – Текущее опережение запланированного процесса производства работ
- 2 – Текущее время опережения

Матричные расписания. Матричные расписания (матрицы) широко используются при производстве продукции повышенной сложности. Применение таких матриц позволяет эффективно и надежно оформлять плановые показатели и взаимосвязи сторон, занятых осуществлением процесса производства продукции.





**Рисунок 10. Поток реальных денег**

На рисунке 10 показана типовая матрица (заполнена частично). Горизонтальные линии матрицы соответствуют операциям процесса производства, начиная с первой и далее вплоть до самой последней. Вертикальные линии не символизируют какие-либо конструктивные элементы, но характеризуют работы, выполняемые по каждой операции. Они считаются слева направо и перечислены в хронологическом порядке. Описание работ приводится в верхнем основании каждой линии. При таком представлении последовательность производства продукции начинается в нижнем левом углу матрицы и кончается в правом верхнем.

		Последовательность работ по каждой операции				
		Монтаж и настройка оборудования	Операции по производству продукции	Промежуточные операции	Сборка продукции	Упаковка продукции
Нумерация операций	0					
	9					
	8					
				Типовой элемент конструкции		
	1					

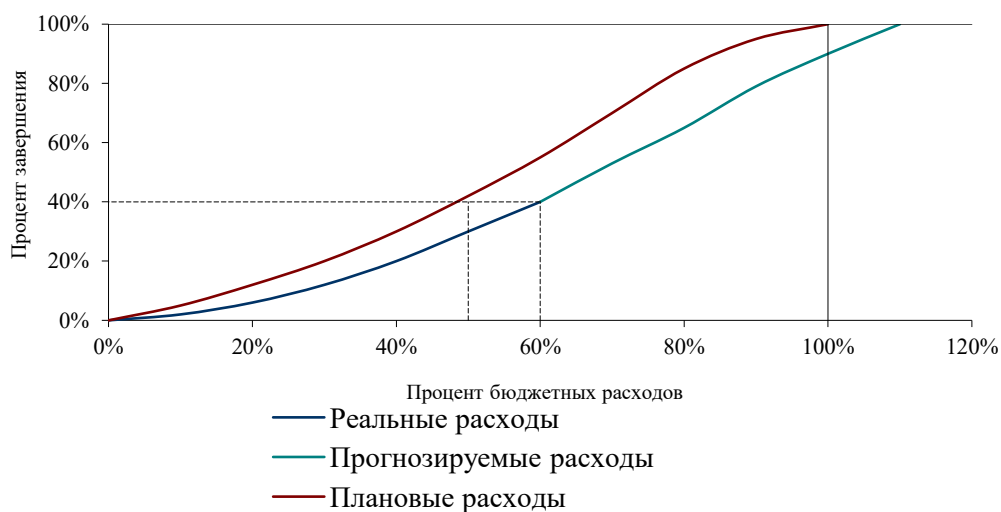
  

Начало выполнения работ по графику	6-19-98	6-20-98	Фактическое начало
Окончание выполнения работ по графику	6-21-98	6-23-98	Фактическое окончание
Продолжительность выполнения работ по графику	3	4	Фактическая продолжительность

### Типовой элемент конструкции

## Рисунок 11. Матричное расписание работ для производства продукции повышенной сложности

Оценка хода выполнения календарного плана производства. Важно продумывать действенные и эффективные методы для накопления информации о реальном выполнении производства продукции. Как правило, наблюдения за ходом работ делаются инспекторами и менеджерами; затем завершенная работа оценивается. График, отображающий зависимость степени завершенности производства партии продукции от доли бюджетных расходов, приведен на рисунке 12.



**Рисунок 12. Соотношение завершенности работы и расходов по ней**

Предложенные способы контроллинга могут внедряться на предприятиях, производящих не только конкретный вид продукции, но и выполняющих определенных вид работ, занимающихся предоставлением услуг. Данные способы применялись ранее на предприятиях, но в более упрощенной форме. Умелое и целесообразное применение предложенных способов контролерами и менеджерами предприятия, упростит деятельность предприятия, особенно при планировании его технико-экономических и финансовых показателей.

Рассчитаем краткосрочный плановый результат для производства продукции повышенной сложности с внедрением приемов контроллинга на 2019 год.

**Таблица 29**

**Плановый краткосрочный расчёт результата на 2019 год**

Показатели	руб.	%
Выручка от реализации	800000,00	100
Переменные затраты	370000,00	43
Сумма покрытия	430000,00	53
Постоянные затраты	169003,24	28
Прибыль	265996,76	28

По сравнению с плановыми цифрами из краткосрочного расчёта прибыли, приведенного в таблице, в конце хозяйственного года была получена выручка от продажи только в размере 550000,00 руб., поскольку возникла

необходимость снижения цен продажи на некоторые продукты. Это приведет к увеличению прибыли на 0,05 млн. руб.

Таким образом, нами были разработаны мероприятия по применению для предприятия ООО «СоюзПищепром», методов контроллинга – прогнозирования и определения тесноты связи между показателями.

При наличии данных о получении прибыли предприятием за период 2016-2018 гг. была спрогнозирована прибыль, которую должно получить предприятие в данном 2019 году, она составила – 180526 руб. В качестве новых подходов в системе контроля, было предложено применение новых способов контроллинга предприятия – ленточных графиков, матричных расписаний и др.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система контроля – это система, которая отражает различные стороны деятельности предприятия и является функцией сервиса для управления им. Иными словами, система контроля можно рассматривать как компонент управления или функциональную частичную сферу управления предприятием. Обобщив приведенные значения, а также исходя из теории и практики под системой контроля подразумевается координация работы отдельных элементов системы управления предприятием.

Изучение, понимание системы контроля и его внедрение или в некоторых случаях его элементов на предприятиях России является очень важной задачей, поскольку ее решение позволит повысить и оптимизировать результаты работы предприятий, организаций, учреждений, их отдельных подразделений. Это в свою очередь, даст возможность решить проблему стабилизации и развития экономики России в рыночных условиях.

В выпускной квалификационной работе рассмотрена система контроля предприятия, его основные виды – стратегический и оперативный, изучены разделы, функции системы контроля его роль для предприятия. Более подробно рассмотрены производственные методы системы контроля на предприятии, его сущность и основные задачи. Особым пунктом выделены методы системы контроля: бенчмаркинг, стоимостной анализ, анализ точки безубыточности, факторный анализ, портфельный анализ, опрос, СОФТ – анализ, АВС – анализ, бюджетирование. Факторный анализ был проведен по основному показателю деятельности предприятия – прибыли. Анализ точки безубыточности был проведен графическим методом на базе постоянных затрат, на базе переменных затрат, на основе суммы покрытия в процентах от выручки с оборота. Далее был проведен аналитический расчет безубыточности предприятия; найдена выручка в точке безубыточности, уровень загрузки производственных мощностей, количество реализованной продукции в точке безубыточности,

критический объем продаж, коэффициент финансовой прочности, сила операционного рычага.

Разработаны предложения ООО «СоюзПищепром», по применению для предприятия методов контроллинга – прогнозирования и определения тесноты связи между показателями. При наличии данных о получении прибыли предприятием за период 2016-2018 гг. была спрогнозирована прибыль, которую должно получить предприятие в данном 2019 году. В качестве новых подходов в финансовом контроллинге, было предложено применение новых способов контроллинга – ленточных графиков, матричных расписаний и др.

Функционирование системы контроля на предприятии ООО «Союзпищепром», требует: формулировки целей, ориентации простора возможности действий на эти цели, выбора лучших альтернатив, постоянного контроля соблюдения планирования, изучения ошибок на основе отклонений от запланированных показателей, принятие решительных регулирующих мер относительно отклонений от плана. Следовательно, система контроля ООО «Союзпищепром», нацелен на обусловленное планирование и контроль управления предприятием.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. – М.: ИНФРА–М, 2013.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: ИНФРА–М, 2019.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. – М.: ИНФРА-М, 2019.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: ИКФ Омега–Л, 2014.
5. Федеральный закон № 173–ФЗ от 10.12.2003 г. «О валютном регулировании и валютном контроле» (в ред. 12.03.2018 г.).
6. Федеральный закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ (ред. от 30.11.2018) "Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности".
7. Антонов, В.А. Управление прибылью / В.А. Антонов. – М.: ТЕИС, 2018. – 450 с.
8. Бакаева, О.Ю. Стратегическое управление / О.Ю. Бакаева, Г.В. Матвиенко. – М.: Юристъ, 2017.– 289 с.
9. Бекашев, К.А. Производственный менеджмент / К.А. Бекашев, Е.Г. Моисеев.– М.: Проспект, 2018. – 456 с.
10. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 308 с.
11. Габричидзе, Б.Н. Курс экономического анализа. – М.: Норма, 2019. – 448 с.
12. Габричидзе, Б.Н. Проблемы технологии, управления и экономики / Б.Н. Габричидзе, А.Г. Чернявский. – М.: Дело и Сервис, 2019. – 528 с.
13. Галанжин, Е.Ф., Стратегическое управление / Е.Ф. Галанжин, В.М. Кутовой. – М.: Интел-Синтез, 2019. – 211 с.
14. Драганов, В.Д. Проблемы технологии, управления и экономики / В.Д. Драганов. – М.: Экономика, 2018. – 687 с.
15. Ершов, А.Д. Управление прибылью: учебник / А.Д. Ершов. – С-Пб.: Знание, 2018. – 232 с.
16. Иванов, В.В. Анализ финансово–экономической деятельности

предприятия / В.В. Иванов. М: Проспект – 2018. – № 2. – С. 50 – 64

17. Казуров, Б.К. Теория и практика применения технических средств в управлении / Б.К. Казуров. – М.: РИО РТА, 2017. – 56 с.

18.Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кандалинцев. – М.: КНОРУС, 2018. – 324 с.

19. Коган, М.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия М.В. Коган, О.К. Молчанова. – Ростов н/Дону: Феникс, 2018. – 320 с.

20. Козырин, А.Н. Стратегическое управление / А.Н. Козырин. – М.: Юрайт, 8 – 239 с.

21.Крашенинников, В.М. Производственный менеджмент: учебник / В.М. Крашенинников. – М.: Экономик, 2018. – 339 с.

22. Лысенко, Г.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Г.П. Лысенко. – М.: Экономик, 2018. – 339 с.

23. Малышев, И.А. Экономика / И.А. Малышев, А.В. Губин, В.Н. Шаповалова. – М.: РИО РТА, 2018. – 88 с.

24. Наумов В.В. Производственный менеджмент: учебник / В.В Наумов. – СПб: ТИРЕКС, 2018. – 112 с.

25. Новиков, А.Б. 7 нот менеджмента / А.Б. Новиков – М.: Экономик, 2018. – 339 с.

26. Попович О.М., Проблемы технологии, управления и экономики / О.М. Попович, Ю.С. Тихомирова. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 160 с.

27. Рассолов, М.М. Факторный анализ прибыли: сравнительная оценка системы директ–костинг и традиционные методы / М.М. Рассолов, Н.Д. Эриашвили. – М.: Юнити–Дана, 2018. – 399 с.

28.Рик, Т.А. Практические аспекты анализа безубыточности производства // Финансы / Т.А. Рик. –2018– № 4. – С. 56

29. Свинухов, В.Г. Современный экономический анализ и прогнозирование / В.Г.Свинухов. – М.: Экономистъ, 2018. – 612 с.



30. Свинухов, В.Г. Курс экономического анализа //Право и экономика. – 2013. – № 6.
31. Свинухов, В.Г. Факторный анализ прибыли: сравнительная оценка системы директ–костинг и традиционные методы / В.Г. Свинухов. – М.: NoName, 2018. – 298 с.
32. Свинухов, В.Г. Практические аспекты анализа безубыточности производства / В.Г. Свинухов. – М.: Экономистъ, 2018. – 298 с.
33. Семьянинов, А.Г., Крашенинников В.М., Наумов, В.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / А.Г. Семьянинов. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 462 с.
34. Сенчагов, В.К. Управление прибылью / В.К. Сенчагов. – М.: Финстатинформ, 2017. – 128 с.
35. Соколова, И.В. Проблемы технологии, управления и экономики И.В.Соколова. – М.: Экономик, 2017. – 339 с.
36. Стровский, Л.Е. Внешний рынок и предприятие / Л.Е. Стровский. – М.: Финансы и статистика, 2017.– 348 с.
37. Тимошенко, И.В. 7 нот менеджмента / И.В. Тимошенко,. – С-Пб.: Юрид. центр Пресс, 2017. – 391 с.
38. Тихомиров, В.И. Стратегическое управление / В.И. Тихомиров, – М.: Экономик, 2017. – 339 с.
39. Толкушкин, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / А.В Толкушкин А.В. – М.: Юрайт, 2018. – 453 с.
40. Трошкина, Т.Н. Производственный менеджмент / Т.Н. Трошкина. – М.: 2019. – 518с
41. Шахматов, В.А. Стратегическое управление / В.А. Шахматов. – М.: Софт Издат, 2018. – 850 с.
42. Халипов, С.В. Современный экономический анализ и прогнозирование / С.В. Халипов. – М.: Зерцало–М, 2018. – 440 с.

43. Халипов, С.В. Точка безубыточности / С.В. Халипов. – М.: Экономик, 2018. – 339 с.
44. Хаменушко И.В. Производственный менеджмент: учеб. пособие / И.В. Хаменушко. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2018. – 480 с.
45. Чекмарева, Г.И. Управление прибылью / Г.И. Чекмарева.– М.: МарТ, 2018 – 345 с.