

Оперативний контролінг в харчовій промисловості

Тур Олеся Василівна

Доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій

Контролінг на підприємстві, в т.ч. харчової промисловості (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління [1].

Розрізняють такі види контролінгу: оперативний та стратегічний [1-3].

Оперативний контролінг здійснює постійний контроль за досягненням короткострокових цілей, а стратегічний контролінг за досягненням довгострокових цілей діяльності підприємства.

Сутністю оперативного контролінгу є формування засобів і методів ефективного управління поточними цілями організації, які можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність. Також оперативний контролінг досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, в т.ч. харчової промисловості, забезпечує управлінський (середній) та низовий (технічний) рівні інформацією для прийняття оперативних рішень.

На основі стратегічних цілей і довгострокових планів розвитку підприємства розробляються оперативні плани.

Сутністю стратегічного контролінгу є забезпечення конкурентноздатності підприємства, його орієнтація на потенціал успіху й “відстеження” руху підприємства до визначеної стратегічної цілі.

Стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства, в т.ч. харчової промисловості, у довгостроковій перспективі, обслуговує вищий інституційний рівень управління.

Стратегічний контролінг відповідає за обґрунтованість стратегічних планів. Перевірка стратегічних планів містить перевірку на повноту планів, їх взаємозв'язок й відсутність внутрішніх протиріч, поставлені цілі перевіряються на обґрунтованість і реальність їх досягнення.

Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, що ефективно допомагає досягти поточні цілі підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати - прибуток». Даний вид контролінгу орієнтований на досягнення таких цілей як рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток [1].

Основним завданням оперативного контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки менеджерів підприємства, в т. ч.

харчової промисловості, для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності у короткостроковому періоді.

Далі зосередимося на основних інструментах оперативного контролінгу таких як: бюджетування, діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналіз відхилень, CVP – аналіз, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз [1-3].

Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Оперативний контролінг опирається на систему бюджетів, що дозволяє керівникові підприємства харчової промисловості заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси між підрозділами, намітити шляхи розвитку підприємства й уникнути кризової ситуації.

Бюджетування на підприємствах харчової промисловості здійснюється у двох напрямках:

1. Підготовка функціональних бюджетів, тобто бюджетів підрозділів підприємства. Відповідно підрозділ є бюджетним центром.

2. Розробка стандартів (норм витрат на виробництво) окремих виробів.

На основі бюджетів всіх підрозділів готується зведений бюджет підприємства, в т.ч. харчової промисловості. Зведений бюджет – це сукупність бюджетів, узагальнюючих майбутні операції всіх підрозділів підприємства. Він включає: операційні і фінансові бюджети .

Операційні бюджети – це сукупність бюджетів витрат і доходів, що забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток. Фінансові бюджети – це сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки і фінансовий стан підприємства, в т.ч. харчової промисловості.

До операційних бюджетів входять: бюджет продажу; бюджет виробництва; бюджет прямих витрат на матеріали; бюджет виробничих накладних витрат; бюджет прямих витрат на оплату праці; бюджет витрат на збут; бюджет адміністративних витрат; прогнозний звіт про прибуток.

До Фінансових бюджетів належать: бюджет грошових потоків, бюджет капіталовкладень та прогнозовані баланси.

Процес бюджетування розпочинається зі складання бюджету продажу, оскільки він містить інформацію про запланований об'єм продажу, ціну і очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції харчової промисловості. Це відбувається на основі оцінки відділом маркетингу господарського портфелю, аналізу попиту і пропозиції продукту чи товару на запланованому ринку збуту і на основі цього даний відділ висуває прогнози відповідно об'ємів реалізації того чи іншого виду продукції. І потім на основі бюджету продажу формуються всі інші бюджети.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства, в т.ч. харчової промисловості, це оцінка різних сторін діяльності підприємства з метою виявлення проблемних місць, можливостей і небезпек для прийняття оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

Основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства: об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності; постійний контроль

раціональності функціонування господарських систем; прогнозування господарської діяльності.

Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях ієрархічної градації.

Основні завдання діагностики: перевірка якості й обґрунтованості планів, бюджетів і нормативів; об'єктивне й всебічне дослідження виконання встановлених планів і бюджетів; комплексна оцінка господарської діяльності; аналіз залежності "витрати - обсяг виробництва - прибуток"; оцінка ефективності функціонування виробничих підрозділів; аналіз фінансового стану; визначення внутрішніх резервів (на всіх стадіях виробничого процесу). Цей перелік завдань може бути доповнений залежно від цілей дослідження.

Тобто, оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, в т.ч. харчової промисловості, служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює головні сфери діяльності підприємства і, насамперед, аналізує фінансовий стан, безбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з керування ризиками.

Аналіз відхилень, відбувається на основі обраних найбільш інформативних підконтрольних показників для кожного підприємства харчової промисловості, наприклад:

- підприємства, які планують розширення своїх продажів повинні орієнтуватись на показники рентабельності продажів.
- для великого промислового підприємства важливі такі показники, як коефіцієнти зносу і оновлення основних засобів, фондоддачі, рентабельності активів і витрат.
- у підприємства, що займається оптовою торгівлею значними показниками є коефіцієнт платоспроможності і період повернення дебіторської заборгованості.
- підприємству, що активно використовує залучені кошти необхідно слідкувати як за коефіцієнтами ліквідності так і за показниками фінансової стійкості.
- підприємствам, які знаходяться в складній економічній ситуації слід приділяти увагу точці безбитковості, запасу фінансової міцності і операційному важелю.

Це робиться для того, щоб порівняти нормативні і фактичні значення із метою виявлення відхилень та їх причин; визначити залежності між отриманими відхиленнями й кінцевими результатами діяльності підприємства; щоб проаналізувати вплив отриманих відхилень на кінцеві результати.

Поточний контроль і аналіз відхилень дозволяють вчасно переналадити систему управління виробництвом: менеджер має можливість у будь-який момент впливати на процеси, що протікають, не чекаючи закінчення періоду, на який були розроблені цілі і критерії, що відображають їх. Його ціль - визначення і детальна оцінка кожної причини, кожного фактора, що можуть призвести до виникнення відхилень.

CVP - аналіз - співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» (Cost-Volume-Profit) (маржинальний аналіз); CVP - аналіз допомагає виявити оптимальні пропорції між витратами, ціною і обсягом реалізації, що дозволяє визначити для кожної конкретної ситуації обсяг реалізації продукції харчової промисловості, що забезпечує беззбиткову діяльність. Ключовими показниками даного аналізу є: змінні витрати; постійні витрати; маржинальний дохід; критичний обсяг виробництва (пори́г рентабельності, точка беззбитковості); запас фінансової міцності; ефект виробничого (операційного) важеля.

ABC-аналіз - метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми чи підприємства залежно від їхньої значущості. В основі цього методу лежить закон, відкритий, італійським економістом В. Парето.

Одним з найпоширеніших методів, що застосовуються у контролінгу матеріальних потоків, є ABC-аналіз, оскільки на сучасних підприємствах харчової промисловості через нестабільність ринку сировини, особливо зараз, однієї з найважливіших статей витрат є витрати на створення матеріальних запасів, тому для оперативної діагностики велике значення має аналіз матеріальних потоків.

Суть ABC-аналізу матеріальних потоків полягає в розподілі всіх видів матеріалів на три групи: група А — найбільш дорогі види матеріалів; група В — матеріали середньої важливості; група С — мало важливі матеріали. ABC-аналіз дозволяє концентрувати увагу й зусилля на тих напрямках, де очікується максимальна віддача, тому він широко використовується не тільки для дослідження матеріальних потоків, але й в контролі дебіторської заборгованості, виробленні товарної стратегії.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА): метод знаходження резервів зниження витрат шляхом дослідження функцій виробу харчової промисловості; метод комплексного техніко-економічного дослідження об'єкта з метою розвитку його корисних функцій при оптимальному співвідношенні між їх значимістю для споживача і витратами на їх здійснення; метод аналізу, мета якого полягає у виборі оптимального варіанта, що забезпечує повноцінне виконання досліджуваного об'єктом (виробом, технологічним процесом, формою організації чи управління виробництвом тощо) своїх основних функцій при мінімальних затратах. Тобто метою ФВА є досягнення оптимальної корисності при найменших витратах. Особливістю мети ФВА є не саме вдосконалення конкретного досліджуваного об'єкта, а насамперед пошук альтернативних варіантів виконання його функцій та вибір серед них найбільш економічної, яка б забезпечувала оптимальне співвідношення між споживчими властивостями і витратами на їхню реалізацію. Надзвичайно важливим є те, що ФВА дає змогу вирішувати, на перший погляд, два взаємовиключні завдання – скорочення витрат та підвищення якості виробу харчової промисловості.

Тому основні завдання ФВА у харчовій промисловості: підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках; зниження витрат на виробництво; удосконалення технології виробництва; обґрунтування управлінських рішень.

Кожен виріб, товар виробляється та існує для того, щоб задовольнити певні потреби споживачів, тобто виконати функції відповідно до свого призначення. Під функціями розуміють споживчі властивості об'єкта, який аналізується. Всі функції в ФВА класифікують за сферою прояву, роллю у задоволенні потреб, в експлуатації, за характером виявлення, ступенем необхідності.

Отже оперативний контролінг дає можливість, за допомогою своїх методів та інструментів, вчасно виявляти проблемні місця в управлінні та діяльності підприємства харчової промисловості.

Список літератури:

1. Брітченко І.Г. Контролінг: навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
2. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. – 552 с.
3. Портна О. В. Контролінг : підручник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. – 264 с.