

УДК 658.5.012.7

## УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЛИНГ НА АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Н.В. Кербан<sup>1</sup>, И.С. Черняк<sup>2</sup>, В.Ю. Конюхов<sup>3</sup>

Иркутский государственный технический университет,  
664074, Россия, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

В данной статье рассматриваются несколько методов контроллинга, в которых мы выделяем один, наиболее важный. С помощью него можно контролировать платежеспособность предприятия, что поможет ему оставаться «на плаву», улучшить доверие партнеров и отследить все возможные последствия и оперативно предпринять соответствующие меры.

Библиогр. 3 назв.

*Ключевые слова:* контроллинг; платежеспособность; план ликвидности.

## MANAGING AND CONTROLLING ON AGRICULTURAL ENTERPRISE

N. Kerban, I. Chernyak, V. Konyukhov

Irkutsk State Technical University,  
83 Lermontov St., Irkutsk, Russia, 664074

The article focuses on some methods of controlling; one of them, the most important, is given special consideration. This method makes it possible to monitor paying capacity of an enterprise that may help to stay the course, fortify partners' confidence, track down all the possible consequences and take immediate actions.

References: 3.

*Keywords:* controlling; solvency; liquidity plan.

Для руководства сельскохозяйственного предприятия очень важно вовремя принять единственно правильное решение, так как времени на обдумывание погода или хозяйственные обстоятельства, как правило, не оставляют. В такой ситуации методы контроллинга как никогда востребованы хозяйствами. В небольших предприятиях этим занимаются руководители хозяйств и главные специалисты, а крупные предприятия все чаще обращаются к независимым консультантам, ибо последние работают сразу с несколькими предприятиями, и накопленного опыта по выводу хозяйств из сложного положения у консультантов бывает больше, а взгляд на ситуацию у них объективный.

Руководитель предприятия и специалисты должны понимать, что в производственном процессе контроллинг охватывает несколько сфер и решает несколько задач. Сегодня можно говорить о шести направлениях практического применения методов контроллинга в сельском хозяйстве:

**Контроллинг процесса.** Необходим с целью оценки правильности выполнения технологии производства, а также ее корректировки в соответствии с возможностями конкретного предприятия.

**Контроллинг результатов.** Поскольку даже при правильном выполнении технологии результаты на различных предприятиях не могут быть одинаковыми, нужно понять причины различий и устранить их в будущем.

**Контроллинг приобретения ресурсов.** Данный вид контроллинга связан с тем, что возможности приобретения ресурсов для предприятий очень широки; страна – огромная, закупить необходимый товар можно в любой ее точке. При этом важно ориентироваться не только на цену товара, но и на стоимость доставки, сроки поставки товаров и порядочность поставщиков. Например, закупая зерно по низкой цене у незнакомого поставщика, вы можете не сэкономить несколько копеек с едини-

---

<sup>1</sup> Кербан Нелли Владимировна, студентка 1 курса Института экономики, управления и права,  
e-mail: nkerban@list.ru

Kerban Nelli, a first-year student of Economics, Management and Law Institute, e-mail: nker-ban@list.ru

<sup>2</sup> Черняк Илья Самуилович, кандидат экономических наук, профессор кафедры управления промышленными предприятиями, e-mail: c12@istu.edu

Chernyak Iliya, Candidate of Engineering Sciences, Professor of Enterprises Management Department,  
e-mail: c12@istu.edu

<sup>3</sup> Конюхов Владимир Юрьевич, кандидат технических наук, профессор кафедры управления промышленными предприятиями, e-mail: kvu@istu.edu

Konyukhov Vladimir, Candidate of Engineering Sciences, Professor of Enterprises Management Department,  
e-mail: kvu@istu.edu

цы продукции, а потерять все деньги за уже проплаченный товар навсегда. Либо они зависнут на счетах поставщика на неопределенное время именно в тот момент, когда они вам особенно необходимы.

**Контроллинг сбыта.** Очень важно не только произвести продукцию, но и достойно ее реализовать. Если со сбытом мясомолочной продукции у хозяйств не возникает проблем (по той или иной цене продукцию всегда купят), то со сбытом продукции растениеводства проблемы иногда бывают. Контроллинг сбыта заключается в предвидении данных проблем и предотвращении их возникновения. Например, если вы решили производить картофель, то организацию сбыта продукции, включающую заключение договоров, необходимо начинать одновременно с посадкой картофеля. Иначе при уборке урожая вы рискуете оставить его в хранилище. То же самое касается и производства грубых кормов на продажу. Если нет контрактов на сбыт продукции, то нет смысла выращивать данную продукцию.

**Контроллинг ликвидности.** Наличие свободных денежных средств и прибыли, для предприятия очень важно. Поэтому, принимая управленческое решение по изменению технологии или приобретению новой техники, необходимо получить ответ на следующие вопросы. Окупятся ли денежные вложения и какой будет экономический эффект от них? Например, дополнительные вложения в покупку удобрений в районах рискованного земледелия не всегда ведут к росту урожайности культур.

Как отразятся вложения в изменение технологии на прибыли предприятия? Например, увеличение затрат на покупку кормов не всегда может привести к адекватному росту производства молока и в результате прибыль на молоко в лучшем случае не увеличится, а в худшем – даже уменьшится.

Платежеспособность связана со способностью предприятия покрывать расходы. Все зависит от двух потоков платежей в течение года: *исходящих* и *входящих*. Контроллинг платежеспособности определяет эти два потока, в связи, с чем появляется возможность управлять платежами, чтобы избежать экстремумов. Низкие величины платежеспособности могут представлять опасность. Высокие показатели сигнализируют об излишке ликвидных средств, ухудшающем рентабельность, когда большие суммы переводятся на расчетный счет предприятия и остаются там лежать «мертвым грузом», вместо того чтобы «работать». Оба аспекта в финансовом менеджменте должны находиться под контролем.

В контроллинге используется план счетов, который является основой производственно-экономического анализа. Он сокращает время, которое уходит на предварительное планирование, и облегчает проведение текущего контроля. Платежи прошлого года считаются по итоговым суммированным величинам доходов и расходов из отчета о прибылях и убытках. По этим величинам можно проверить, насколько плановые показатели реалистичны и сопоставимы с прошлогодними фактическими результатами.

План счетов помогает также при текущем контроле, поскольку данные производственно-экономического анализа почти без изменений могут использоваться как фактические данные контроля ликвидности. Таким образом, не требуется ежемесячное и ежегодное сравнение двух различных систем контроля и планирования, так как обе базируются на связанных друг с другом данных. Это в значительной степени облегчает использование контроллинга для обмена финансовой информацией с бухгалтерией, налоговой инспекцией и обслуживающим банком. Изначально контроллинг использует прошлогодние данные отчета о прибылях и убытках, чтобы сопоставить плановые показатели с показателя аналогичного периода прошлого года.

Для определения плановых величин статей дохода и расходов, необходимо определить, являются ли данные прошлого года актуальными или же их нужно увеличить или уменьшить в связи с изменениями в объемах или ценах. Размер некоторых позиций можно точно определить, например: обусловленная договором арендная плата, страховые платежи, заработная плата штатных сотрудников. Значение других показателей, таких как выручка и рыночная цена, могут колебаться. Подобным образом происходит предварительное планирование платежей в новом хозяйственном году. Затем необходимо разбить все позиции на 12 месяцев. При распределении по месяцам планового хозяйственного года все определяется датой платежей, а не временем исполнения поставок.

Получение выручки от продажи зерновых необходимо запланировать на сентябрь или октябрь, когда ожидается предварительная оплата за зерно, а не в июле – августе, когда идет уборка зерна с полей. Незапланированные платежи необходимо распределить равномерно на все месяцы. Исключением при распределении позиций по месяцам будут счета, содержащие расчетные величины, которые не определяются прямым денежным поступлением, например, изменение объема запасов, амортизационные отчисления. На этапе планирования ликвидности они не играют никакой роли. Они неизменяемы и поэтому не влияют на нее. Корректировка на расчетную величину необходима, так как результат хозяйственной деятельности не определяется за счет плана ликвидности. Ведь в нем скрыты расчетные величины.

Вы определили все исходящие потоки денежных средств и распределили их на 12 месяцев планового хозяйственного года. Очередным шагом будет планирование следующих показателей, ис-

ходя из отчета о прибылях и убытках. Вычеты из прибыли, погашение задолженности, инвестиции снижают ликвидность предприятия; вложения, получение ссуды способствуют ее увеличению. Затем вы вычитаете сумму выплат за каждый месяц из суммы ежемесячных поступлений, чтобы получить сальдо поступлений/выплат. Путем прибавления значений сальдо к конечному значению предыдущего месяца получаем величину для планового месяца. Итак, мы рассчитали ожидаемую ликвидность на плановый год. Теперь существует возможность управлять всеми действиями, которые влияют на ликвидность предприятия. Среди них: назначение сроков инвестиций, платежей по договору аренды; лизинговых платежей; даже сроков погашения задолженности и выплаты процентов кредитным институтам. Кроме того, составленный план ликвидности будет играть роль «системы раннего оповещения».

В случае каких-либо отклонений от плана можно будет своевременно информировать своих финансовых партнеров, акционеров обслуживающего банка или контрагентов, а также определить изменившиеся сроки платежей или временное продление краткосрочного кредита. Такую систему можно улучшить и усилить, чтобы укрепить доверие партнеров к вашему предприятию.

План ликвидности – основа для проведения мониторинга на предприятии. Если вместо плановых ежемесячных показателей подставить фактические, исходя из анализа хозяйственной деятельности, выписок со счетов и данных кассовой книги, отражающих фактические размеры всех выплат и поступлений за соответствующий месяц, получим фактическую ликвидность. Путем сравнения плановых и фактических показателей выявим соответствие или же отклонение данных. Нужно также проверить, существенны ли отклонения. Если они существенны, то нужно проанализировать причины, которые вызвали данные отклонения: платежи переместились или же совсем выпали? Имеются ли отклонения в других позициях, при которых общий результат изменился не очень сильно: например, повышение цен на корм для свиней может оказаться связанным с увеличением выручки от продукции растениеводства, на получение которой может повлиять уровень цен на зерно. С помощью плана ликвидности можно будет отследить все возможные последствия и оперативно предпринять соответствующие меры.

#### **Библиографический список:**

1. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского. – М. : Финансы и статистика, 2006. 214 с.
2. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Анализ финансовой отчетности // Финансовый менеджмент = Financial management. Theory and Practice. – 10-е изд./ пер. с англ. под. ред. Е.А. Дорофеева. – СПб. : Питер, 2007. – Т. 9. – 960 с.
3. Ходасевич Т.Г. Теоретические аспекты контроллинга: история возникновения // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2004. – № 4. – С. 105–107.