АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»

Заочный факультет экономики и права

Кафедра экономики и управления на предприятии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **« Контроллинг как проявление финансового менеджмента в организации»**
(на примере ООО «КАРАВАЙ-В.Х)

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Финансы и кредит»

Выполнил(а)
обучающийся(аяся)
Воробьева Елена Вячеславовна

группа _____

Руководитель выпускной
квалификационной работы
к.с.н., доцент
Ионова Наталья Владимировна

«Допустить к защите
в Государственной экзаменационной комиссии»

Заведующий кафедрой ___Миронова Н.Н.___

Дата_____

Москва 2018

АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»

Заочный факультет экономики и права

Кафедра экономики и управления на предприятии

Направление подготовки 38.03.01 «ЭКОНОМИКА»

Профиль Финансы и Кредит

Утверждаю
Заведующий кафедрой
_____
«____»_____2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Обучающемуся(йся) Воробьевой Елене Вячеславовне
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы
« Контроллинг как проявление финансового менеджмента в организации»
(на примере ООО «КАРАВАЙ-В.Х)

Основные источники, необходимые для написания работы:
законодательные акты, учебная и научная литература по теме исследования, сайты Интернет ; бухгалтерская отчетность за 2015-2017гг.

Перечень подлежащих разработке вопросов:
1. Контроллинг: определение, концепция, система
2. Контроллинг на примере ООО «КАРАВАЙ -В.Х»
3. Направления совершенствования использования контроллинга в рамках финансового менеджмента

График разработки выпускной квалификационной работы указан на обороте.

Дата выдачи задания _____
Руководитель _____ (подпись)
Задание принял к исполнению _____ (подпись)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Выполняемая работа	Сроки исполнения
1	Оформление заявления на выполнение выпускной квалификационной работы	**До 30.10.2017 г.**
2	Разработка задания на выпускную квалификационную работу и сдача его в деканат	**До 13.12.2017 г.**
3	Разработка задания на сбор материала по теме выпускной квалификационной работы (индивидуальное задание на преддипломную практику)	**До 27.12.2017 г.**
4	Изучение литературы. Разработка плана выпускной квалификационной работы	**До 22.01.2018 г.**
5	Работа над введением и теоретической частью темы, представление научному руководителю первоначального варианта	**До 12.02.2018 г.**
6	Подготовка и представление научному руководителю последующих глав выпускной квалификационной работы	**До 02.04.2018 г.**
7	Завершение окончательного варианта выпускной квалификационной работы	**До 09.04.2018 г.**
8	Оформление выпускной квалификационной работы. Представление ее научному руководителю и получение отзыва	**До 16.04.2018 г.**
9	Загрузка (в электронном виде) окончательного варианта выпускной квалификационной работы в систему «ВКР-ВУЗ». Формирование отчета и справки.	**До 23.04.2018 г.**
10	Представление в деканат выпускной квалификационной работы: оформленной, с заданием, отзывом руководителя, справкой о наличии (или отсутствии) плагиата.	**До 30.04.2018 г.**
11	Подготовка материалов к защите (доклад, раздаточный материал, презентация).	**До 07.05.2018 г.**
	Предзащита выпускной квалификационной работы	**08.05.2018 г. - 14.05.2018 г.**
	Срок защиты выпускной квалификационной работы	В соответствии с расписанием ГИА

Руководитель _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……3

Глава 1. Контроллинг: определение, концепция, система …..…….…..... 6

1.1 Сущность и содержание контроллинга ……..... 6

1.2 Оперативный и стратегический контроллинг …….....9

1.3 Основные концептуальные подходы к контроллингу……..…14

1.4 Инструменты и разделы контроллинга……..…17

1.5 Институционализация контроллинга……34

1.6 Связь контроллинга с функциями менеджмента……..40

Глава 2. Контроллинг на примере ООО «КАРАВАЙ В.Х»….....……..46

2.1 Характеристика предприятия ……...…….....46

2.2 Применение контроллинга на предприятии ООО «КАРАВАЙ-В.Х»……..……..…….....51

Глава 3. Направления совершенствования использования контроллинга в рамках финансового менеджмента.....55

3.1 Создание системы динамического контроллинга на предприятии……...….55

Заключение…….....58

Список использованных источников.....…….....60

Приложения……..63

ВВЕДЕНИЕ

На

этапе

рыночных

промышленные

представляют

совокупность

по

виду

подразделений,

между

единым

продукции

оказания

Они

экономически и

самостоятельными

единицами,

отвечающими за

своей

поэтому

нуждаются в

управления,

сохранять

и

на

изменяющемся

В

экономического

и

условий

среды

управленческих

становится

более

и

процессом,

у

предприятий

настоятельная

во "

советнике",

всей

информацией. В

отсутствия

и

информации о

состоянии и о

деятельности

возникает

формирования

подходов к

При их

требуется

и

таких

которые не

позволят

усложняющиеся

проблемы

но и

подадут

для

мер.

будут

"расширению"

мест на

с

на пе

Как

управления

производственными

контроллинг

применяется на

индустриально

стран и за

время

свою

позволяя

деятельность

к

более

и

динамичным

ведения

Главным

контроллинга

способность на

изменения,

его

особенно

в

стране.

что

формирования

контроллинга

создание

службы. Но

примеры

использования

различными

финансово-экономического

предприятий.

Инструментом,

разрабатывать и

на

предприятии

подходы к

является

Являясь

на

непредсказуемость и

внешней

предприятия,

способствует

частных

–

задач и

управления

– в

комплекс

через

поддержку и

Необходимость

в

контроллинга в

рыночных

определяется

в

обосновании и

методических

по

системы

стратегическим,

и

на

предприятии.

система

промышленным

не

эффективно

без

принципов и

контроллинга.

К

причинам

на

предприятиях

системы

учитывающей

контроллинга,

отнести

-

нестабильности

и

среды

-

повышения

и

функционирования

-

создания

системы

по

выживаемости

и по

кризисных

-

B

C

систем

предприятием

построение

системы

обеспечения и

механизма

внутри

управления;

-

выполнения

фокуса

с

прошлого на

будущего

непрерывное

изменений,

во

и

средах

Цель

-

контроллинг в

менеджмента

«КАРАВАЙ-В.Х».

достижения

цели,

решить

поставленных

-

сущность и

контроллинга;

- оперативный и контроллинг;

о

концептуальные

к

-

инструменты,

контроллинга.

Объектом

является

деятельность

по

хлебобулочных

«КАРАВАЙ-В.Х».

Предмет

контроллинг в

менеджмента

«КАРАВАЙ-В.Х».

Структура

из

глав,

списка

литературы и

.

В

написания

были

показатели

предприятия. В

сделан

о

что

инструментов

приносит

экономический

При

работы

методы

теоретический

индукция,

изучения

(составление

конспектирование),

метод.

ГЛАВА 1.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ,

СИСТЕМА

1.1 Су

и

контроллинга

В

время не

однозначного

понятия

(англ.

-

регулирование,

контроль), но

никто не

что

новая

цепция

порожденная

совре

менеджмента. В

этой

сис

управления

лежит

обеспечить

функционирование и

данной

(предприятие,

фирма,

и

в

перспективе

- адаптации

целей к

ся

внешней

- согласования

планов со

ческим

развития

системы;

- координации и

оперативных

по

- создания

обеспечения

ин

для

уровней

в оп

промежутки

- создания

контроля

исполнением

корректировки их

и

реали

- адаптации

структуры

ния

в

повышения ее

и

быстро

на

тре

внешней

.[1]

Узловыми

концепции

га

[1] Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М.; Аудит, ЮНИТИ, 2012. - 34

- философия

-

на эффективную

организации в

перспек

- разбиение

контроллинга на

обес

итеративность

контроля

и

корректирующих

- создание

системы,

задачам

управления.[2]

Философия

означает;

- приоритет

деятельности предприятия

,

[2] Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М.; Аудит, ЮНИТИ, 2012.

как

работы предприятия в

и

составляющих,

ростом

показателей

предприятия,

выпуска,

филиалов и

ассорти

продукции,

баланса и т.п

- устойчивый

стоимости

в госрочной

основные

роста

предприятия -

организационной

с

выделенными ми

ния,

планирования и

согла

целей,

внутренней и

отчет

ориентированной на

целей;

- мероприятия по

роста ности и

предприятия не

превышать

для

условий

ния

рисков.

Цикл

включает

этапы

контроля

и

кор

решений.

планирования в

цикла

осуществляется по

«встречных

сначала

прово

сверху

(разработка

планирования,

и

планов по

Затем

встречный

-

вверх». За

контроллинга на

этапе -

методики

плановых

координация от

планов и

их в

план по

приятию.

контроля

плана и

предусматривает

фактических

по

тролируемым

и

мероприятий по

нежелательных

в

определенной

на

иерархии

В

контроллинга

выделить

функциональную,

и

составляющие.

Контроллинг -

и

и

мышле

руководителей,

на

использование

и

предприятия в

перспективе.

компании

успешно

в

многих тий,

исповедовали

контроллинга,

если и не

этим

учитывая

этом

изменений

среды и можность

будущего.

Относительно

контроллинг

определить

ориентированную на

тиву

информационной,

мето

и

поддержки

при

цикла

по

функцио

сферам

предприятия и

сам.

из

причин

и

-дрения

контроллинга

необходимость в

интеграции

аспектов ния

в

системе.

Следует

что

не

чивает

успех

освобождая

от

управления.

Контроллинг

сервисную

Его

клиенты -

руководство, дители и

функциональных

-

ний

Анализируя

практику

предприятиями,

отметить,

роллер

службы

в

поставщика

мации

руководителей.

С

точки

контроллинг -

элемент

-

служба

отдел,

функции

троллинга,

внутренними

предприятия.

Контроллинг

научная

занимается

измерения

результатов венно-хозяйственной

и

Та

образом,

контроллинга

науки ся

теории,

и

изме

в

ракурсах;

- ресурсы

труд,

средства,

и т.д.);

- функциональные

и

(производ

НИОКР,

сбыт и т.п

- элементы

(учет,

кон

анализ)[3].

Если

[3] Гительман А. Д. Преобразующий менеджмент; лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.; Дело, 1999. - 72 с. Багиев, Георгий Леонидович. Маркетинг; Учеб. Для вузов / Багиев, Георгий Леонидович, Тарасе- вич, Валентина Михайловна, Анн, Холгер; Под ред. Г.Л. Багиева. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.; Экономика, 2005. - 161.

не

точности,

ективности,

и

то

нирование,

учет и

становятся

слабообоснованными,

вообще

1.2

и

контроллинг

Контроллинг

одним из

элементов,

систему

предприятием.

этом

менеджмент

цели

на

группы:

(краткосрочные) и

(долгосрочные,

А

контроллинг

включает в

два

аспекта

стратегический и

В

литературных

посвященных

стратегического и

контроллинга,

лаконично

сущность

из

аспектов

-

правильное

-

контроллинг;

-

дело

-

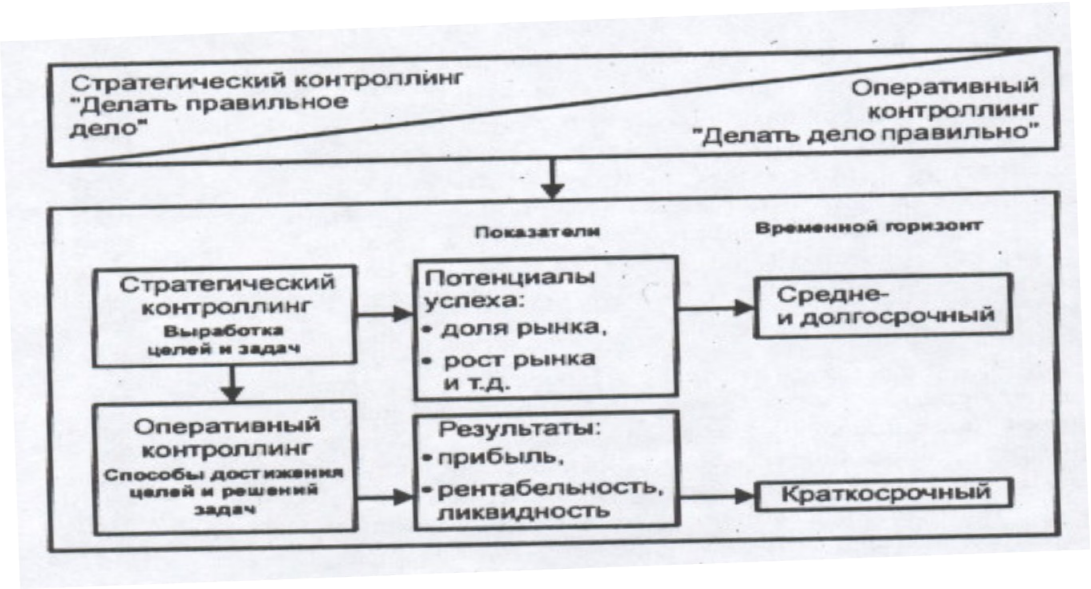
контроллинг[4].

Рисунок- 1

стратегического и

контроллинга

[4]Бизнес-контроллинг / О. В. Буреш — «БИБКОМ», 2013



Таким

можно

что

контроллинг

помогать

эффективно

имеющиеся у

преимущества и

новые

успешной

в

Служба

контроллинга

в

внутреннего

менеджеров и

предприятия

выработке

стратегических

и

Она

необходимую

ориентирующую

в

принятия

Использование

стратегического и

контроллинга в

инструмента

деятельности

существенно

эффективность

системы

организацией

В

различающих и

важность

оперативного,

и

менеджмента,

правило,

в

организационные

подразделения

и

контроллинга.[5]

В

[5] Бизнес-контроллинг / О. В. Буреш — «БИБКОМ», 2013

стратегического

руководство

определяет

на

перспективу.

этого

общие

деятельности на

не

четырех

Оперативный

решает

и

задачи,

которых

в

одного

года.

В

стратегического

принимаются

- о

новых

-

о

на

рынки;

- о

новых

продаж.

Задачами

контроллинга

разработка

например, по

пр

или

издержек.

Сравнительная

данных

контро

представлена в

-1

Таблица 1-

характеристика

и

контроллинга

Признак	Оперативный	Стратегический
Ориентация	В внутренняя предприятия.	Внешняя и среда

Продолжение – Таблица1

Задачи	- при и бюджетов и	- в количественных и целей

	планирование) - узких и слабых	- за планирование -

	для управления - всей подконтрольных	альтернативных - Определение внешних и условий,

	в с текущими	в стратегических - Определение и

	-	
	плановых и	слабых
	показателей	-
	результатов и	основных

	с выявления виновников и	показателей в с стратегическими - Сравнение

	отклонений - влияния на текущих	и значений показателей с

	- и систем для	выявления виновников и данных - влияния

	текущих решений	на стратегических -

		экономической (особенно и

Источник:Дегальцева Ж. В. Развитие методологии управленческого учета 2013. - Т. 1. - № 40. - С. 44-49

Сущность

контроллинга

в

средств и

эффективного

текущими

предприятия,

могут

определены

прибыльность и

Оперативный

изучает

образом "

места"

деятельности в

периоде. Он

план

на

перспективу

год).

Сущность

контроллинга

в

выживаемости

его

на

успеха,

может

охарактеризован

шансы и

Задачи

контроллинга

анализ

сторон

политики

затрат и

финансовых

расчет

производства и

методом

покрытия.

контроллинг

на

философии

на

"

мест"

роста

какого-либо

периода

Он

стратегию

на

перспективу

лет),

должны

следующие

стратегический

планируемых на

и

(уже

показателей

сопоставление

и

качественная и

формулировка стратегических

целей,

рисков,

концепции

роста

и

На

существует

взаимосвязь

оперативным и

контроллингом.

стратегической

вопроса

доминирует

оперативной

и

–

проблемы

могут

не

при

стратегической

вопроса.

взаимосвязь

носит

характер.

Итак,

назначение

заключается в

системы

предприятием на

поставленных

Контроллинг

этом

сложной

объединяющей в

различные

функций

и

их в

задач

и

характера.

этого,

обеспечивает

целостный

на

предприятия в

настоящем и

комплексный

к

и

встающих

предприятием

1.3 О

концептуальные

к

В

контроллинг

из

в

период в

американской

экспансии, и в

понимании,

концепция

получил

развитие в

Последующее

контроллинга

двойной

что

в

двух

направлений

англо-саксонского

и

(немецкого).

этими

существуют

не

концептуального, но и

характера — в

практике

понятие "

учет" (

accounting), а "

"

не

ХОТЯ

В

должностные

входит

управленческого

называют

В

экономической

определенный

к

начал

с

50-х

В то же

в

источников

что

до

периода

службы

предприятий

использовали

контроллинга.

правило, в

примеров

отдельные

которые

принято

заданиями

И

же

является

зрения,

которой

контроллинга,

совокупность

заданий,

субъектов и

пришла в

из

Разработка

контроллинга

на

его

в

финансовых

американских

В

годы к

немцы

критически. В

степени

было

с

неправильным

или

интерпретацией. В

контроллинг

с

а

контролера

и

как

для

Co

апробировав на

идеи

его

воспринимать

и

мысль о

и

перенесения

идей в

хозяй

отношений

Под

контроллинга

понимать

суждений о

функциональном

институциональном

и

вооруженности в

целей

релевантных

и

контроллинга,

из

предприятия.

выделить

группы

контроллинга,

связаны с

функциональным

и

представлением:

-концепции,

на

учет;

-концепции,

на

-концепции,

на

О концепциях с

на

говорить в

случаях,

преследуются

цели,

могут

реализованы в

очередь с

данных

учета.

при

концентрируется на

успеха в

выражении.

идет

всего об

прибыли

предприятия,

на

в

хозяйственных

и

сотрудников.

Этот

может

охарактеризован

ориентированный на

или

ориентированный на

т.к.

только на

бухгалтерского

Базирующийся на

контроллинг

релевантные

дел

в

выражении.

количественность

преимущественно в

связях.

контроллинг с

точки

относится

всего к

уровню и

отчасти – к

когда

заходит о

успеха. Д.

вообще

ограничить

вспомогательными

и

задачами на

данных

Однако

чисто

показателями

слиш

узким

Более

перспективу

с

на

.

выходят за

подхода,

на

учет, и

всю

систему

включая не

денежные

Это

релевантную

контроллинга;

с

используется

и

информация,

ее

являются

хозяйственные

предприятия.

Главная

контроллинга

видится в

получения и

информации с

в

Т.

подчеркивает

поддержки

и

основной

контроллинга

руководства

информацией

принятия

В

с

П.

контроллинг –

выходящий за

одной

управленческий

который

внутрифирменный

управления и

решений с

целенаправленного

и

информации.

Концепции с

на

на

между

управления и

исполнения.

координация

управленческих

является

самой

управления.

координация

управленческой

разбиваемой на

подсистем,

к

В

объема

координационной

различаются

группы

– с

на

и

и

на

систему в

Ориентированные на

и

концепции

на

планирования,

и

обеспечения, но

более

спектром

чем

с

ориентацией. П.

основоположник и

представитель

направления,

контроллинг

подсистему

которая

подсистемы

контроля и

обеспечения,

тем

системообразующую и

координацию.

системообразующей

он

в

создание

и

структур,

способствуют

задач, а

системоувязывающей

–

деятельность,

осуществляется в

заданной

структуры

решений и

в

и

информационных

между

С

того,

координационные

могут

внутри

и

всеми

управленческой

координационная

контроллинга

расширена, в

чего

с

на

систему. По

Х.-У.

Ю.

и А.

функция

состоит, по

в

всей

системы

обеспечения

руков

предприятием.

Таким

систематизируя

о

контроллинга,

утверждать

Контроллинг на

этапе

как

концепция, в

доминирует

системного

.

1.4 Инструменты и

контроллинга

Существует

основных

контроллинга:

новление

планирование,

учет, ционные

мониторинг,

анализ

резуль

и

выработка

для

управ

решений

2).

Рисунок 2.

контроллинга



Для

контроллинга на

в

очередь

установить

т. е.

качествен

и

показатели

к

она

прийти за

промежуток

Следующим

[6] Бизнес-контроллинг / О. В. Буреш — «БИБКОМ», 2013

является —

Плани

—

важнейшая

управления

путем

планов

организации, ее

ча

и

Основой в

м

является ние —

целевых

обеспечивающих

в за

направлении.

планирование

направление

всей

планов

на

ваемый

времени.

Цели

- Определение

развития

Отсутствие

направления

развитие

невозможным. В

случае

будет

случайно и

но и

планам и

менеджмента.

- Снижение

всевозможных

внешней и

среды.

позволяют

соответству

изменения во

и

среде и

подго

к

изменениям и

эффективно

позитивные.

- Сведение к

потерь от

использо

рабочей

и

Планы

рационализи

использование

видов

Это

в

сти, из

о

замечено

Единая

планов

наиболее

путь к

цели.

- Установление

пригодных в дальнейшем

на

пе

Правильно

планы

воз

эффективного

за их

Планирование

процесс

1. Установку

и

Этот

связан с правильной и целей

Если в

осуществляется

планирова

то

декомпозиция

целей

место

стратегии.

2. Разработку

программ и

для

це

Стратегия

способ и

достижения

це

определяет

процесс

На

этапе

цели и

формируются

их

3. Определение

ресурсов и их

по

и

Эта

процесса

как и ющая

собой

границу,

но,

и

выполнения

Здесь

деляется

сторона

4. Доведение

до

кто их

выполнять,

не

ответственность за их

Это

условие

планирования. На

много

не

ется

именно по

искаженных

отсутствую

представлений

организации о

и

бах

поставленных

Этот

граничит с

цией

Третьим

организации

на

тии

оперативный

учет. Он

всю

деятельность

Как

системы

он

отличается от

учета.

учет

на ин

потребности

предприятия и разделений, на

принятия

решений, а

учет

прежде

на

поль

(государственные

банки и

Управленческий

в

—

система,

вающая

звено

информацией,

для

решений и

управления.

одна из

важных и

часто

причин не

успешного

компании

в

что ее

просто не

какой из

деятельности

отделов

прибылен и,

самое

почему.

Правильно

управленческий

позволяет по

информацию,

для

приоритетов в

фирмы и

дальнейшей

пре

базу

оценки

открывающихся

и

механизмами

за

принятых

Понятие

учет»

многих

организаций,

директоров,

является хо

знакомым, но

применяемым в

деятель

компании[7].

Пока

[7] Управленческий

Учебник

вузов. -

ЮНИТИ-ДАНА,

-

директоров и

финансовых

отечественных

не

себе

преимуществ,

дает

использование

ческого

зачастую

его с

учетом,

для

информационных ностей

инспекции,

или

В

время не

единства в

круга

управленческого

и у

одни

что в

вопросов

предоставление

информации

потребителям

рамок

системы

т. е.

раз

и

в т. ч.

апеллируют к вому

на

система

подразделяется,

правило, на

подсистемы —

(финансовую), и

управленческую

эксплуатационную).

разделение

различием в

и

внешней и

бухгалтерии.

В

(внешней)

создается

о

расходах по

направлениям

расходов, до

фирмы, о

дебиторской и

задолжен

о

финансовых

и

от

со

источников

и т. п.

из

задач

бухгалтерии —

учета

ре

деятельности

его

и фи

состояния.

Потребителями

при

являются в

внешние по

к

пользователи —

ственные

органы,

банки,

институ

поставщики и

потенциальные

Финансовая

не

собой

тайны

она

к

и,

правило,

ся

аудиторской

Ведение

бухгалтерии

предприятий и

является

Международные

стандарты,

принципы

имеют

именно к

финансового

Что

управленческой

бухгалтерии

приятия, то

о

создавать ее

нет,

админи

фирмы. В

внутреннего

генерируется жде

информация об

производства —

о

называемых

а не

издержках[8].

[8]

Издержки

управленческий

Пособие

студентов

«Учет и

И

_____

вузов /

Ф.Ф.,

Т.В.,

по

местам их

и

затрат.

возникновения за

—

структурные

и

в

про

первоначальное

производственных

-

сов

места,

цеха и т.

Под

затрат

виды

(работ,

компании,

ченные

реализации на

В

управленческого

обязательно

та

объекты

как

ответственности».

из

происходит

деятельность

отвечающих за

возникновения

или

вида

Центр

—

элемент

в

которого

ответственен за

понесенных

Администрация

сама

в

разрезах

сифицировать

насколько

места

новения

и

их

с

ответственности.

Другим

управленческого

являются

деятельности,

можно

учитывать по

возник

и по

затрат. В

сопоставления

и

различных

учета

эффектив

производственно-хозяйственной

Информация

учета

представляет со

коммерческую

предприятия, не

публикации.

фирмы

устанавливает

сроки и

представления

—

ской —

Эта

система

регламентируется

Система

потоков —

эле

системы

на

Сам

управ

часто

как

преобразования

мации:

воздействия —

информация

рода.

является

основой

жмента.

использует

в

деятельности и в

время

является

его

в

управленческих

и

деятельности. В

информации

доказано,

существует

ми

объем

без

эффективное

ление

Причем

более

может

реакция

управления,

нужно

Применительно к

это

что

более

чива

среда,

сложнее

устройство

предприятия —

больше

нужно

эф

управления.

управлять, не

информа

невозможно.

из

задач

— ин

поддержка

решить ее

только

условии

и

функционирования

информационных

на

Термин

(от

В

— от

на

латинского

—

—

щий,

стал

как в

так и в

областях

практики.

проте

на

процессов в

реального

составление

отчетов о

работы ятия за

короткие

времени

неделя, ме

сравнение

результатов с

достигнутыми,

мониторингом. В

такого

де

выводы о

и

сторонах

динамике их

а

о

и

тенденциях

внешних

Изменение

внеш

и

сред

влечет за

пересмотр це

параметров:

проверить

оптимальны

цели в

условиях,

ли

ввиду

изменений

поставленных

При

корректируется

по

целей, и

этот

план

в

Существует

вида

мониторинг

и

состояния

Мониторинг

—

за

либо

метрами.

мониторинга

представляет

совокупность

значений

получаемых на

примыкающих

к

интервалах

в те

которых

параметров

не

Мониторинг

—

за

объекта

определения и

момента

в

состоя

Результат

состояния

представляет

совокупность

составляющих

субъектов,

на

примыкающих

к

интервалах

в

ние

состояние

существенно не

Принципиальным

мониторинга

от

торинга

является

интерпретатора

ных

в

состояния —

системы

принятия

о

объекта и

управлении[9].

[9] Комплексный

анализ

деятельности

учеб

Мониторинг

/

Герасимов,

С.П.

Н.И.

-

Изд-во

гос.

ун-та,

-

одну

более из

организационных

с.

- выявляет

критических

находящихся в

янии

явлений

среды, в

которых

выработан

действий на

- устанавливает

со

окружением,

вая

связь, в

предыдущих

и

определенной

или

- устанавливает

правилам и

обя

Контроль

важную

фиксирования и

результатов

организации, а

на

на

Следует

что

этом

линг

определенные

функции и

самым

изменяет

контроля.

Для

контроля

1) наличие

поскольку

определить тивность

деятельности,

неизвестны ее

2) наличие

структуры,

для ществления

необходимо

кто

за

участок

Алгоритм

по

процесса

жит

:

- Определение

контроля

система

«

»

частные

- Определение

контроля

о

правильности,

эффективности

управления).

Планирование

- объекты

(потенциалы,

результаты, по

и т.

- проверяемые

(этические,

производ

- субъекты

(внутренние

внешние

кон

- методы

- объем и

контроля

сплошной,

ный,

автоматические,

- сроки и

  проверок;
- последовательность,

  и

проверок.

Определение

действительных и

1) Установление

расхождений

количественная

2) Выработка

определение

веса.

3) Документирование

4) Метапроверка

проверки).

5) Сообщение

(устное,

отчет).

Оценка

(анализ

локализация

установление

исследование

ис

меры по

недостатков).

Для

решения о

и

процессов

могут

значение

критериев:

эффектив

эффект

на

задачи

и

границы.

Выделяют

основных

управленческого

1) предварительный;
2) текущий

3) заключительный.

Предварительный

осуществляется до

дея

во

определения ее

и

реализации.

такого

является

оптимальности работанных

путем

будущей

Текущий

производится от

деятельности до

получения

Его

—

обнаружить

от

планов и

Заключительный

осуществляется

выполнения

программы.

цель — информации о

тельности

которых

поощрить за

нутые

В

контроле

следующие

нормативов:

затратные,

доходные,

нематериальные,

Анализ в

служит

исследования

результатов и

на

данных

разделов.

Для

управления

анализировать

прошлое,

и

Анализ

на

на

результатов

компании

ли

поставленной

за

период;

этому

что

помешать

запланированного

Анализ

помогает

что

исходит на

в

время, в

направлении

развивается,

сильные и

стороны

Анализ

оценивает:

ли

добиться по

целей,

возможности

ним

с ка

рисками

столкнуться,

мероприятия димо

реализовывать. В

случае

ана

предприятия

особую

Анализ—это

научного

путем

сторон,

составных

чего-нибудь.

тие

происходит от

«

» в

переводе

«разложение»,

Синтез в

от

—

различных

объекта в

целое.

и

—

составные

научного

изучения

В

применяются

виды

физический,

статистический,

экономический и

Экономический

в

от

относится к аб

носящий

характер.

произво

сил и

отношений

выделению

анализа

самостоятельной

ли

Предметом

анализа

хозяйствен

процессы и

результаты,

в тате

объективных

и

(внут

факторов.

экономического

сегодня но

функционирование

Экономический

изучающий

на

т. е. на

общественно-экономической

нацио

экономики и

является

Анализ

деятельности

(на

не) —

Переход к

отнош

потребовал от

номистов

традиционного

важных

-

мических

расширения

экономического

и

целого

нетрадиционных

нашей

финансово-кредитных

(инжениринговых,

говых,

и

и

Основными

экономического

являются:

- объективная и

оценка

выполнения

динамики

и

продукции;

- определение

эффективности

трудовых,

и

ресурсов;

- определение

различных

на

ве

этих

- выявление

резервов

вы

и

продукции;

- разработка

по

выявленных

Содержание

анализа

из

и за

которые он

в

других

наук,

с

тенденций

деятельности.

Основными

информационного

ана

являются

бухгалтерского,

и

тивного

а

все

отчетности,

учетная

Анализ не

только

данными, а

использует

технологическую и

информацию.

После

анализа

рекоменда

для

управленческих

На

настоя

ситуации и

возможностей и

контрол

определяет,

альтернативы

есть у

в

время, и

эти

с

зрения

целей

Эти

помогают ру

принять

решение[10].

[10]

Таким

_____

учебник/

Виханский,

Наумов. -

изд.,

и

подтверждается

факт,

_____

—

Экономисть,

-

с.

основная

контроллинга —

систему

предприятием на

поставленных

Поэтому

является

конструкцией,

в

столь

элементы,

установление

планирование,

контроль,

управление

потоками и

рекомендаций

принятия

решений.

своей

контроллинг

синтетиче

целостный

на

предприятия в

настоящем и

комплексный

к

и ре

встающих

предприятием

Результатом

является

бюджета

Бюджет

количественное

плана

и

свое

в

основных

отчетов

на

рассматриваемого

планировании

(баланс,

о

и

отчет о

денежных

В

системы

контроля

реальный

показателей с

Для

видов

бюджета

обоснованные

и

пределы,

дает

аналитические

Бюджетный

достижения

целей:

-

контроля и

деятельности

за

-

деятельности

подразделений

-

затрат и

определения

в

ресурсах и

финансовых

Составление

руководством

операций

с

деятельности и

необходимых

реагирования на

условий

деятельности.

заставляет

проблемы до

как

возникнут, и

свести к

вероятность

Эффективность

инструмента,

бюджетирование,

в

задавать

и

нижестоящих

и на

анализа

исследовать

их

и

планирования.

Качественно

бюджет

координировать

виды

предприятия и

согласованность

всех

Наибольшее

при

бюджетов

прогнозированию

от

и

Одним из

распространенных и

инструментов

является

сумм

Сумма

–

показатель,

собой

между

от

продукции

реализации) и

(переменными,

производственными)

Такое

широкое

наиболее

целям

менеджмента,

предполагает

целесообразную

при

и

аналитических

Сумма

выступает

показателем

определении

финансового

для

которого

вычесть

постоянные

которые в

очередь

быть

исходя из

потребностей.

Таким

использование

сумм

в

очередь

разделение

на

(пропорциональные

деловой

–

реализации и т.

и

Метод

покрытия

свои

преимущества,

-

узнать

переменных

при

объемов

в

выражении и в то же

установить

каждого

(их

именно

присущий

результат

сумма

брутто в

на

изделие).

дает

возможность

эффективную

политику,

нижнюю и

границы

формируя

систему

-

реальная

управления

программой

сравнения

отдельных

обоснования

о

включения

продуктов в

программу. До

пор

продажи

продукции

положительную

покрытия

такие

вносят

вклад в

общих

затрат. В

конечные

показатели

являются

-

возможность

влияние

затрат на

результат

предприятия.

то,

в

время

общехозяйственных

(постоянных

на

предприятиях

значительный

вес,

влияния

затрат на

с

зрения

покрытия

менеджеру

оценить

затрат

с

их

Кроме

метод

СУММ

В

ОТ

полной

используемого в

время на

отечественных

позволяет

возникновения

зависимости,

при

постоянных

в

с

распределения, и,

следствие

искажения

Метод

покрытия

эффективным

управления

и

прибыльности

потребителей,

каналов и

сбыта.

Для

и

процессами,

через

подразделений

целесообразно

в

контуре

системы

калькулирование.

Процессно-операционное

–

расчета

продукции, в

которого

бизнес-функции и

при их

ресурсы.

К

на

день

метод

не

широкого

на

предприятиях,

отсутствовала

его

и

в

единого

финансового

Однако в

использовании

многие

субъекты,

процессно-операционное

имеет

преимуществ:

-

определять и себестоимость на

а

различные

затраты;

-

возможность в

получения

для

управленческих

распределять

расходы в

зависимости с

использованием

в

бизнесс-процессов.

Основные

условия

калькулирования:

-

предприятия

его

-

создает

на

деятельности;

-

относятся на

в

с

продукта в

или

видах

Расчеты,

по

процессно-операционного

обеспечивают

механизм

затратами,

показывают

взаимосвязь

затрат с

их

Такой

дает

осуществлять

затрат

контроль

их

В

создания

базы

планирования,

и

затрат,

прозрачности их

и

результатов в

контроллинга

производить

затрат по

возникновения и

ответственности.

Центр

представляет

подразделение

предприятия,

конкретным

принимающим

решения и

за

ответственность.

Такая

управления и

дает

накапливать и

информацию не

в

по

но и по

его

Исходной

предпосылкой

этом

представление о

что

деятельность

заключается в

доходов и

места

которых

быть

определены и

за

соответствующего

Расчет

по

ответственности и

их

производится

донесения

о

подотчетных

конкретным

организации.

характеристикой

по

ответственности

то,

он

внимание не на

и

а на

и

отнесение на

центр

тех

на

руководитель

оказать

В то же

на

провести

разграничение в

случаях

сложно,

ответственность за

статью

может

разделена

руководитель

снабжения

за

закупаемого

а

производственного

– за

использованного

Для

затрат по

ответственности

использовать

затрат,

которой –

центры

а

представляют

отдельные

продукции.

образом,

информация

по

то

дает

затрат по

центру

а

значений по

позволяет

затраты на

определенного

продукции.

Матрица

позволяет

информацию о

в

основных

место

анализируемой

затрат,

ее

,

используемого

Описанные

инструменты

лишь

из

многообразия

Их

зависит от

предприятия,

потенциала.

контроллинга

в

что он

новое

аналитической

интегрируя

в

систему.

контроллинга

в

перекрестного

результатов,

разными

11

[11] Приложения А; Б.

1.5

контроллинга

Для

реализации

контроллинга на

(в

на

и

должны

соответствующие

службы.

процесс

термином

контроллинга.

Исходные

данного

на

большинстве

предприятий,

характеризуются

контроллинга

такового.

в

время

элементы

в

случаев

специалистами

подразделений по их

инициативе.

системного

эти

не

Поэтому

сущностный

институциализации

выражающийся в

новых

организационных

с

функциями и

Служба

наряду с

финансовым

планово-экономическим

в

финансово-экономических

предприятия.

Поскольку

функция

на

–

и

затратами и

служба

должна

возможность

всю

ей

и

ее в

для

управленческих

высшими

предприятия.

Следует

что

функционирование

контроллинга

увязано с

информационных

на

а,

с

финансово-хозяйственной

предприятия и

современных

технологий.

При

службы

на

необходимо

следующие

требования:

1.

контроллинга

иметь

получать

ей

из

финансового

планово-экономического

службы

и

материально-технического

2.

контроллинга

иметь

и

организовывать с

других

служб

дополнительной

требуемой ей

анализа и

но не

в

документах

служб.

3.

контроллинга

иметь

внедрять

процедуры

аналитической

на

основе.

о

компенсации

других

за

нагрузки

решать

для

предназначена

службы

4.

контроллинга

иметь

быстро

информацию до

высшего

предприятия.

5.

контроллинга

быть

от

или

финансово-экономической

Построение

контроллинга

от

структуры

вида

(работ,

а

от

руководителя, то

что

получать от

службы

руководитель,

место он

данной

на

В

службы

может

два,

человека,

двадцать, а

представлять

отдельные

службы,

функционируют

друг от

но

главной

контроллинга

конт

На

структуру

воздействует

количество

и

факторов,

на

объективно

к

различных

институциализации

Следует

две

группы

влияния:

-

факторы

ситуация на

труда,

снабжения и

уровень

технологический

-

факторы

предприятия,

технологические

уровень

квалификация

персонала,

форма,

собственности).

Немецкий

развития

контроллинга на

свидетельствует,

важнейшими

влияния на

контроллинга

величина

и

внешнего

Связь

размером

и

на

контроллинга в

обособленной

или

штатной

(контроллера)

прямой и ее

можно

результатами

проведенных в Г

и

в

Таблица- 2

между

предприятия и

в

контроллинговой

(контроллера)

Число	Количество предприятий	Количество	%

на чел		имеющих или имеющих или	имеющих или контроллера

		контроллера	
до	99	53	53,5
200 -	88	64	72,7
500 -	35	31	88,6

1000 -	43	36	83,7
5000 -	12	11	91,7
10000 -	17	16	94,1

свыше	6	6	100
Итого	300	x	x

Выявленную

можно

тем,

на

предприятиях

связи

более

и

чем на

и на

предприятиях. У

предприятий

необходимость в

координирующей

а

контроллинга

сам

фирмы,

менеджер,

они

на

В то же

на

и

предприятиях

отдельные

контроллеров

создаются

службы

с

кругом

по

(рационализации)

обоснованных

решений.

В

очередь,

"динамика

среды"

также

активное

на

организации

контроллинга. В

стабильной

среды

контроллера

и

по

к

действиям

и

В

ситуации,

в

высокой

внешней

обострения

на

ресурсов и

контроллер на

приобретает

роль

в

инноватора

различных

проблем,

влечет за

рост

в

службы

Необходимо

что

о

должны ли

контроллинга

отдельным

отделом

они

делегироваться

существующим

службам

является до

пор

Наиболее

является

разделения

контроллинга

уже

структурными

лениями на

предприятии.

Положительная

вопроса, на

взгляд,

экономией

и

которые

бы

влены на

институализаци

Причем

преимущество

варианта

скорее

лишь

трудностей, с

приходится

средним

при

контроллинга:

на

дополнительных

ресурсов,

грамотной

задачи по

отсутствием

уровня

обеспечения в

В

очередь,

последствиями

внедрении

без

институциализации

являться

моменты:

1)

обязанности,

уже

службами

будут

ими

"дополнительные" и,

второстепенными по

к

профессиональным

работников

служб.

автоматически

к

контроллинга;

2) в

ситуации

обмен

различными

предприятия по

выполнения

контроллинга

не

происходить,

будет

незначителен.

подразделения

продолжать

используя

схемы

и

информации. К

же,

контроллинга о

поддержке

путем

деятельности

подразделений

невыполнимым;

3)

функций

между

службами

к

что

не

видеть

к

приходят

подразделения. А в

картину

разрозненные

будут

лишь на

высшем

руководства да и

возможно,

мозаике,

автоматически

специальной

руководителя(

в

контроллинга.

Основываясь на

рассуждениях, мы

к

о

создания на

специальных

контроллинга

штатных

контроллеров,

позволит

эффективно

практическую

функций

Создание

службы

обязательно

крупных

предприятий,

большой

продукции и

не

на

но и на

рынках

Практика

сельскохозяйственных,

ком

и

России

о

эффективности

этих

после

использования

и

в их

структуре

служб.

Институциализация

имеет

положительные

-

разнообразной

информации в

специализированном

позволяет

информировать

предприятия;

- во

подразделениях

единые

планирования,

контроля и

унифицированные

предоставления

-

различных

и

их

ориентируется на

конечную

всего

что

проверить их

и

рациональность

- в

счете,

на

контроллинга

ответственность за

ключевых

деятельности

(зачастую

в

показателях),

стимулирует

специализированный

к

мониторингу

по

параметрам

и

деятельности на

Связь

с

менеджмента

Основной

А.

в

управления

в

что он

менеджмент

универсальный

со

из

взаимосвязанных

и

ющийся на

уровне.

К

м

А.

отнес:

- планирование;
- организацию;
- руководство;
- координацию;
- контроль.

Одной из

причин

и

кон

конроллинга

необходимость в

интегра

различных

управления

в

зационной

(т. е. на

в

фирме,

органе

управления и

Контроллинг

чивает

и

базу

поддержки (в т. ч. основных менеджмента: вания,

учета и

а

оценки

для

управленческих

Все

функции

связаны с ми

Под

контроллинга

пони

совокупность

о

функциональном нии,

оформлении и

во

в

целей

релевантных троллингу, и

контроллинга,

из

предпри

Можно

три

концепций

ко

связаны с

функциональным

и циональным

концепции,

на

учет,

и

В

время

исследователей

единого

о

и

контроллинга

3).

Таблица- 3

концепции

Ориентация концепции	Сущность и

	задачи в данной

На учета	Переориентация учета из в

	создание на учетных информационной

	поддержки ленческих связанных с

	и деятельности
На	Создание

информационную	информационной управления. концепции

	ин системы, ее коорди

	функционирования си оптимизация потоков

На управ	
- с	Планирование и

на нирование и троль	деятельности турных предприятия
- с	Координация системы

на ко	предприятием управлением)

Источник:Контроллинг на предприятии. 2012. — 188 с.: ил.

Эти

появились в

время:

возникла

цепция,

на

учета (в

гг.);

на

информационную

стала

в

гг.

бурном

компью

техники);

ориентированная на

управле

непосредственно

с

проектного та,

матричных

структур[12].

Матричная

структура —

[12] Контроллинг на предприятии. *2012. — 188 с.: ил.*

организаци

структуры, в

для

осуществляемого на

проекта

специальная

рабочая

во

которой

руководитель

Члены

группы

как

проекта,

и

телям

функциональных

в

они

по

Когда

проекта

группа

мировывается и ее

возвращаются в

отделы.

организационная

широко

в

промышленности,

и др.

О концепциях с

на

можно

в

случаях,

преследуются

цели,

мо

быть

в

очередь с

данных

-

галтерского

Внимание

этом

на

зателях

в

выражении.

идет

всего об

прибыли

предприятия,

на

в

хозяйственных

и

сотрудников.

Этот

может

охарактеризован

ориентирован

на

или

ориентированный на цию,

как

только на

бухгалтерского та.

на

контроллинг

релевантные

дел

в

выражении.

количествен

задается

в

связях.

контроллинг с

точки

относится

всего к

ративному

и

отчасти — к

когда

заходит о

успеха. Д.

вообще

контроллинг

контрольными и ко

задачами на

данных

Однако

ничение

чисто

показателями

слишком

подходом.

Более

перспективу

концепции с

тацией на

Они

за

подхода, тированного на

учет, и

всю

систему

включая не

денежные

Это

релевантную

контроллинга;

с

ской

чисто

и

инфор

причем ее

являются

хозяй

области

Главная

контроллинга

видится в

по

и

информации с

в

Т.

манн

важность

управления и

ос

задачей

обеспечение

компании

для

решений. В

с тацией П.

контроллинг —

выходящий за

од

функции

инструмент,

поддерживает

процесс

и

решений с по

целенаправленного

и

информации.

Однако

включение

обширных

ционных

в

структуру

пред

трудную

Эти

не

они ся

вышестоящих

которые

со фическими

потребностями.

вся

информационного

становится

контроллинга, то ее

в

поле

приобретает не

размытый

поскольку

потребности

инстанций

многоаспектны и

специфицированы. В

изъян

группы

Концепции с

на

базируются на

между

управления и

исполнения.

координация

управленческих

является

самой

управления.

коорди

внутри

системы,

на

под

относится к

В

объема

коор

задачи

две

концепций — с

ентацией на

и

и

на

ленческую

в

Ориентированные на

и

концеп

нацелены на

планирования,

и

мационного

но

более

спектром

чем

с

ориентацией. П.

основоположник и

представитель

на

понимает

как

управления,

координирует

планирования,

и ин

обеспечения,

тем

системо

и

координацию.

системо

координацией он

в

создание

и

структур,

способствуют

задач, а

системоувязывающей

—

деятельность,

осуществляется в

заданной ной

для

проблем (а

как

на мехи») и

в

и

информационных

между

С

того,

координационные

могут

внутри

и

всеми

управлен

системы

организацию и

координаци

задача

была

в

чего по

концепции с

на

систему. По

Х.-У

Ю.

и А.

функ

контроллинга

по

в

всей

ческой

для

целенаправленного

Выполняемая

функция —

Она

структуры

управленческих

все

цессы

между

а

координацию

са

подсистем».

Следует

отметить,

задача

понимаемая

координация

управления,

с

ми

ее

с

понятием

предприятием», а

с

управленческими

ГЛАВА 2. КОНТРОЛЛИНГ НА ПРИМЕРЕ ООО «КАРАВАЙ-В.Х»

2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «КАРАВАЙ-В.Х» создано в соответствии с ГК РФ, ФЗ № 14 от 08.02.1998г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», решением учредителей от 28 ноября 2011 года и является коммерческой организацией.

Общество действует на основании Устава, утвержденного его учредителями.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, в том числе производство и сбыт хлебобулочных и кондитерских изделий, коммерческая и посредническая деятельность.

Это самостоятельный хозяйственный субъект. С правом юридического истца, действующий на принципах хозрасчета и самофинансирования, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует хлебобулочную и кондитерскую продукцию.

Главными задачами предприятия являются удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов собственника имущества предприятия.

Предприятие возглавляет директор, который контролирует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на производимую продукцию. Исходя из наличия производственных мощностей, заказов потребителей и заключенных договоров о поставках, предприятие устанавливает объем производства продукции по номенклатуре в натуральном выражении.

Отдел снабжения обеспечивает предприятие бесперебойным снабжением сырья, материалов, топлива и т. д., обеспечивает их хранение, контролирует и регулирует состояние запасов материалов. Главными задачами отдела снабжения является ускорение оборачиваемости материальных ресурсов, улучшение организации складского хозяйства, организация централизованного завода сырья и материалов.

Отдел сбыта занимается улучшением спроса и поиском рынка сбыта на продукцию через радио, телевидение, печать. Начальник отдела сбыта принимает непосредственное участие в заключение договоров на поставку продукции, осуществляет контроль за реализацией своевременных поставок продукции в торговлю в заказанном ассортименте и объеме, за соблюдением действующих условий поставки продукции. Начальник отдела сбыта контролирует работу склада готовой продукции – экспедиции.

Планово-экономический отдел совместно с бухгалтерией и другими подразделениями разрабатывает мероприятия по повышению эффективности производства, экономически обосновывая их целесообразность. В центре внимания планово-экономического отдела находятся вопросы по организации труда и управления, системы контроллинга: внедрение типовых проектов рабочих мест, определение норм выработки и расценок, калькуляция продукции, контроль расходования ФЗП и материальное поощрение, правильность применения форм и систем зарплаты.

Учет использования средств предприятия осуществляет бухгалтерия. Этот отдел ведет работу в области финансовых взаимоотношений с поставщиками

сырья и материалов, потребителями заводской продукции и финансовыми органами.

Бухгалтер подчиняется непосредственно директору предприятия. В своей деятельности бухгалтер руководствуется Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ. Положение определяет порядок организации и ведения бухгалтерского учета, составления и представления бухгалтерской отчетности, а также взаимоотношения по этим вопросам организаций. Ответственность за организацию бухгалтерского учета несет руководитель предприятия. Структуру и штаты бухгалтерии утверждает директор предприятия с учетом объемов работы и особенностей производства.

Бухгалтер осуществляет учет поступления и расходования материальных и финансовых ресурсов на предприятии, учет рабочей силы. Она ведет отчетность, проводит финансовый анализ деятельности предприятия и представляет финансовые отчеты руководителю предприятия и налоговым органам.

Учетная политика предприятия соответствует нормативным актам РФ в области бухгалтерского учета и закреплена отдельным приказом по предприятию. Учетной политикой утверждены следующие основные положения:

1. К основным средствам относится имущество, сроком службы которого превышает 12 месяцев. Амортизация по основным средствам начисляется линейным методом.
2. Учет готовой продукции ведется по фактической себестоимости изготовления. Ответственность за формирование цены возлагается на бухгалтера.
3. Выручка от реализации определяется кассовым методом. При проведении взаимозачетов моментом реализации считается дата выполнения обязательств сторонами.

В организации ООО «КАРАВАЙ-В.Х.» используется предварительный контроль в ключевых областях – по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль играет важную роль в повышении уровня знаний хозяйственных кадров, их профессионализма, ответственности за соблюдение законности, целесообразности и эффективности использования хозяйственных ресурсов, при проверке качества материальных ресурсов до их производственного использования. Эта форма контроля необходима также для разработки проектов и экспертизы уже готовых договоров различного характера, заключаемых с юридическими и физическими лицами, для разработки схем и проектов организации бухгалтерского учета, оптимизации учетной политики, производства продукции, налогооблагаемых баз, бюджета и других планов организации.

Непосредственная связь между юридическим отделом и всеми другими отделами осуществляется через разработку документов правового характера и правовую помощь. Юрист предприятия участвует в рассмотрении вопросов дебиторской и кредиторской задолженности, принимает меры для ее ликвидации.

Мероприятия по охране труда и технике безопасности осуществляет инженер по ТБ и ОТ. Под его руководством разрабатываются проекты планов и мероприятий по улучшению условий труда на рабочих местах.

Контроль за технически правильную и бесперебойную эксплуатацию оборудования осуществляет механическая служба. Она следит за своевременным и качественным ремонтом печей, поточных машин, котлов и т. д., контролирует расход средств на ремонтные работы в соответствии со сметами.

Регулированием хода производства руководит начальник производства. Он обеспечивает ритмичности выпуска продукции в соответствии с заявками, поступающими с экспедиции в ассортименте, согласно

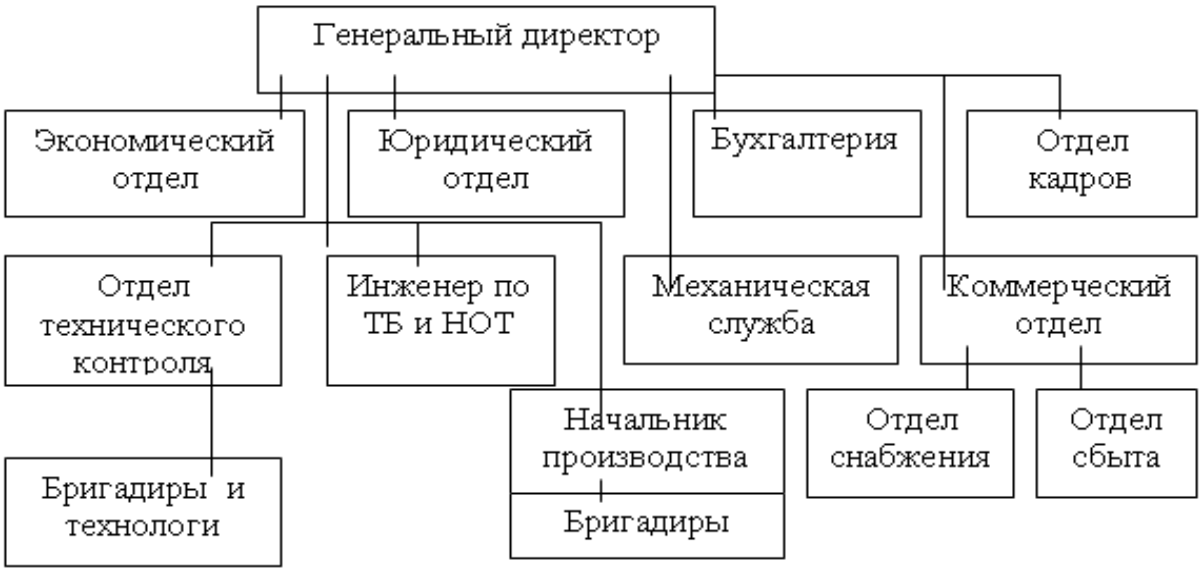
заключенных договоров о поставках, контролирует подготовку производства к выпуску новой продукции, состояние и комплектность печей.

Контроль за качеством готовой продукции ходом всего технологического процесса осуществляет производственно-техническая лаборатория (ПТЛ). В лаборатории проверяют соответствие стандартам, технологическим условиям, удостоверениям качества поступающего на предприятие и непосредственно в производство основного сырья (муки) и вспомогательных материалов, определяют влажность и хлебопекарные свойства муки, дают заключение о качестве муки и готовой продукции.

За состоянием трудовой дисциплины и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка следит отдел кадров. Отдел также ведет работу по набору рабочей силы, учету и отчетности на хлебозаводе.

Структура исследуемого предприятия представлена на рисунке 2.

Рисунок- 2. Организационная структура ООО «КАРАВАЙ-В.Х»



Все отделы подчиняются и согласуют свою работу на прямую с генеральным директором предприятия.

2.2 Применение контроллинга на предприятии ООО «КАРАВАЙ-В.Х»

На ООО «КАРАВАЙ-В.Х» в планово-экономическом отделе есть должность специалиста службы контроллинга, который подчиняется непосредственно директору. Он специализируется на следующих областях знаний:

- маркетинг и стратегическое планирование;
- финансовый анализ;
- управленческий учет;
- управление запасами, логистики.

Согласно должностной инструкции специалист службы контроллинга на ООО «КАРАВАЙ-В.Х» выполняет следующие функциональные обязанности:

- сбор аналитической информации по центрам финансовой ответственности;

- обработка и анализ полученных данных, разработка нормативов затрат по центрам ответственности;

- расчет аналитических показателей работы центров ответственности и в целом предприятия;

- прогнозирование выручки, затрат и прибыли с помощью методик контроллинга;

- анализ отклонений фактических данных от плановых и выработка корректирующих мероприятий;

- составление аналитических отчетов для директора;

- экспертиза управленческих решений курируемых производственных подразделений с точки зрения управления затратами;

- разработка предложений и рекомендаций по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы, повышение оперативности сбора и предоставления информации;

-проведение расчетов и экономических обоснований различных управленческих решений, выработка соответствующей аналитической методологии.

Цель деятельности специалиста службы контроллинга на данном предприятии - информационно-аналитическая и методическая поддержка руководителей всех уровней управления предприятием в процессе принятия ими управленческих решений.

Задачами специалиста данной службы на ООО «КАРАВАЙ-В.Х» являются:

- Организация, координация и методическая поддержка процессов планирования и бюджетирования на предприятии;

- Организация, координация и методическая поддержка системы учета затрат и доходов на предприятии;

- Разработка, поддержание и совершенствование системы диагностирования отклонений;

- Разработка, поддержание и совершенствование системы анализа отклонений;

- Предоставление аналитической информации руководителям всех рангов для обеспечения эффективного управления предприятием;

- Информационно-аналитическая и методическая поддержка реализации инвестиционных проектов и инновационных процессов.

Специалист службы контроллинга на предприятии ООО «КАРАВАЙ-В.Х», действуя совместно с другими подразделениями и звеньями, выполняет методическую, аналитическую и контрольные функции на базе собственных комплексных компьютерных программ, предоставляя руководству в любой момент не только необходимую ему информацию, но и конструктивные предложения по устранению выявленных недостатков, учету отклонений во внешней среде, рациональному использованию имеющихся ресурсов.

Например, в сентябре 2017 года себестоимость продукции увеличилась по сравнению с июлем 2017 года на 1688 млн. руб. Для того, чтобы выявить

причины роста себестоимости продукции контроллер провел анализ состава и структуры себестоимости. Результаты анализа сведены в таблицу.

Таблица - 3 Смета затрат на производство продукции

Элементы затрат	Сумма, млн. руб.		Структура затрат, %		Отклонение		
	июль 2017 год	сентябрь 2017 год	июль 2017 год	сентябрь 2017 год	Абсолютное млн. руб.	Относи-тельное, %	Структуры п.п
Материальные затраты	7066	7476	66,29	60,55	410	5,8	-5,74
Расходы на оплату труда	1925	2306	18,06	18,68	381	19,8	0,62
Отчисления на социальные нужды	715	807	6,71	6,54	92	12,9	-0,17
Амортизация	162	181	1,52	1,47	19	11,7	-0,05
Прочие затраты	791	1577	7,42	12,76	786	99,4	5,34
Полная себестоимость	953	1758	100	100	1688	-	

По результатам анализа специалист службы контроллинга сделал следующие выводы:

Рост себестоимости произошёл вследствие увеличения прочих расходов в сентябре они возросли на 786 млн. рублей (99,4 %). Структура себестоимости также изменилась. Несмотря на то, что наибольший удельный вес занимают материальные затраты, их удельный вес в структуре себестоимости снизился на 5,74 п.п., а удельный вес прочих расходов напротив увеличился на 5,34 п.п. по сравнению с июлем 2017 г. Возросли также и расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды на 19,8 % и 12,9 % соответственно. Однако, на структуру затрат эти изменения существенно не повлияли.

Специалист службы контроллинга подготовил отчёт директору о причинах роста себестоимости продукции, где указал, что это произошло вследствие того, что организация взяла кредит в банке для приобретения нового оборудования. Так как в значительной мере снизить прочие расходы

до полной выплаты кредита не удастся, то необходимо снижать затраты по другим направлениям таким как сокращение материальных затрат за счёт снижения потерь от брака, пересмотр норм расхода сырья, поиск поставщиков более дешевого сырья.

Важной проблемой ООО «КАРАВАЙ-ВХ» становится отсутствие необходимых дополнительных штатных единиц в службе контроллинга которые, контролировали бы производственную деятельность предприятия и ответственных за финансовые результаты его деятельности более углубленно. Это приводит к неудовлетворительному развитию деятельности ООО «КАРАВАЙ-В.Х», неумению принять оптимальные управленческие решения руководством предприятия.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В РАМКАХ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Создание системы динамического контроллинга на предприятии

Научно-технический прогресс и нарастающий динамизм внешней среды привели к тому, что хлебопекарные предприятия превратились во всё более сложные системы, для управления которыми необходимы новые механизмы, позволяющие формировать управляющие воздействия на основе

комплексного учёта и прогнозирования изменений внешней и внутренней среды. Одним из таких механизмов является контроллинг.

Препятствием для внедрения систем контроллинга является недооценка руководителями тех перспектив и возможностей, которые может дать его использование. Для того, чтобы эффект был максимален, данная система должна учитывать специфику предприятия, приводящую к изменению приоритетности, содержания и числа задач, решаемых в рамках контроллинга.

Одной из важнейших особенностей хлебопекарных предприятий является наличие огромного числа нормативных документов, регламентирующих различные производственные и хозяйственные аспекты их деятельности. Частое обновление этих документов приводит к необходимости постоянного мониторинга законодательного и нормативного обеспечения и приведения бизнес-процессов в соответствие с изменениями регламентирующей базы.

Другая их особенность связана со спецификой производимой продукции, которая имеет ограниченные сроки хранения и реализации. Это приводит к тому, что рынки сбыта предприятий ограничиваются теми регионами, где находится производство. В этих условиях огромное значение имеет управление сбытом производимой продукции, включающее взаимодействие с торговыми посредниками, развитие и поддержание собственных сбытовых и торговых сетей, совершенствование процессов товародвижения. С другой стороны, отраслевая наука активно разрабатывает технологии, позволяющие значительно увеличить сроки хранения хлебопекарной продукции. Что способствует расширению рынков сбыта и увеличению эффективности производства за счёт снижения потерь от нереализованной продукции.

Третья особенность хлебопекарных предприятий – высокая зависимость от поставщиков сырья, поскольку соответствующая статья

затрат занимает значительную долю в себестоимости хлебобулочных изделий. Следовательно, необходимо налаживать тесные контакты с поставщиками, используя различные механизмы, в том числе работу на давальческом сырье и участие в создании крупных диверсифицированных компаний, деятельность которых охватывает все стадии от производства зерна до выпуска готовой продукции.

Для хлебопекарной промышленности кадровые вопросы стоят достаточно остро, это связано с большой численностью персонала и сравнительно низким уровнем оплаты труда. В условиях ограниченности фондов заработной платы большое значение приобретают вопросы её рационального распределения и создания мотивирующей среды, способствующей повышению производительности труда и заинтересованности работников.

Отмеченная специфика хлебопекарных предприятий определяет первоочередные функции и особенности систем контроллинга для предприятий отрасли, представленных ниже.

Одна из первоочередных функций контроллинга – поддержка управления инновационной деятельностью, направленной на создание нового или усовершенствованного продукта и организацию его производства. А значит для реализации всего потенциала необходимо активное развитие инновационных процессов на предприятиях отрасли, способствовать чему и должны системы контроллинга, выполняя функции информационной поддержки и координации инновационной деятельности.

Существуют различные методы разработки и внедрения контроллинга, в той или иной степени, позволяющие учесть выявленные особенности систем контроллинга хлебопекарных предприятий. Один из них предполагает использование в качестве системы ключевых показателей контроллинга сбалансированную систему показателей (ССП), состоящую из данных, которые характеризуют деятельность предприятия по четырём основным областям: внутренняя, клиентская, обучение и рост, финансовая.

Один из недостатков ССП с точки зрения использования в системе контроллинга – отсутствие возможности построения на её основе системы динамического контроллинга.

Динамику ССП определяют также коэффициенты значимости отдельных показателей в составе ССП, изменение которых во времени определяет важность данных показателей на различных этапах реализации стратегии. Значения перечисленных выше параметров ССП, задаваемых экспертным путём, должны выбираться с учётом условий согласованности темпов изменения различных показателей, что обеспечит динамическую сбалансированность системы показателей и позволит эффективно контролировать движение к поставленной цели в рамках выбранной стратегии.

Таким образом, внедрение на хлебопекарных предприятиях систем контроллинга, использующих ССП динамического типа, сможет повысить экономическую эффективность деятельности данных предприятий и создаст предпосылки для их устойчивого развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследований работы можно сделать вывод о том, что контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Сюда относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения.

При этом современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). А значит, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта (подсистемы): стратегический и оперативный.

Система контроллинга включает в себя процесс планирования, предполагающего как выбор целей, так и определение наиболее эффективных средств их достижения. Поэтому в контроллинге, как и в других дисциплинах, разработан свой инструментарий, который контроллеры применяют для изучения экономических процессов, происходящих на предприятии.

Создание на предприятиях специальных отделов контроллинга или штатных должностей контроллеров, позволит наиболее эффективно организовать практическую реализацию функций контроллинга.

В практической части работы было рассмотрено предприятие ООО «КАРАВАЙ-В.Х», занимающееся производством хлебопродуктов. На его примере было рассмотрен применение контроллинга в управленческой практике.

Специалист службы контроллинга на ООО «КАРАВАЙ-В.Х», действуя совместно с другими подразделениями и звеньями, выполняет методическую, аналитическую и контрольные функции на базе собственных комплексных

компьютерных программ, предоставляя руководству в любой момент не только необходимую ему информацию, но и конструктивные предложения по устранению выявленных недостатков, учету отклонений во внешней среде, рациональному использованию имеющихся ресурсов.

В заключении можно сделать вывод, что предприятия, внедрившие и применяющие инструментарий контроллинга, получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, принятия решений и поступления своевременной информации о собственной деятельности.

СПИСОК

ИСТОЧНИКОВ

1. Аудит-контроллинг :

и

основы:

Каковкина Т. В.

год • 184 с.

2. Учебное

—

Издательство

университета

и

2012. —

с.

3. Бухгалтерская

за 20

гг..

4. Финансовый

Л.Е.

–

ИНФРА-М,

-

с.

5.

Учебник.

издание,

и

/

Булатов. –

Магистр,

–

с.

6.

управленческий

Пособие

студентов

«Учет и

вузов /

Ф.Ф.,

Т.В.,

Н.М.,

Л.В.,

и

–

ПП

2013. –

с.

7.Теория

учеб.

Ю.Г.

Т.М.

-

Науч.

2013. -

8.Экономика

курс

О.В.

В.К.

–

Инфра-М,

–

с.

9.Стратегия

в

и

учеб.

С.Л.

–

Проспект,

–

с.

10.

учебник/

Виханский,

Наумов. -

изд.,

и

—

Экономисть,

-

с.

11.Экономика

учебник/

Выварец. –

ЮНИТИ,

–

12.Менеджмент:

В.П.

А.И.

О.А.

-

изд. —

Питер,

-

13.Комплексный

анализ

деятельности

учеб

/

Герасимов,

С.П.

Н.И.

-

Изд-во

гос.

ун-та,

-

с.

14.Управленческий

Учебник

вузов. -

ЮНИТИ-ДАНА,

-

15.

финансовой

-

Велби,

B. B.

–

c.

16.

-

инструмент

предприятием / Е. А.

С. В.

Н. Г.

/

ред.

Данилочкиной. -

Аудит,

2012. –

с.

17.

хозяйственной

в

-

Л. И.

знание,

–

с.

18.

решения:

учеб.

С.Ш.

Р.Ю.

–

Феникс,

–

с.

19.

планирование на

Учебное

2-е

-

Т.

Мясоедова Л.

Олейникова Ю. А.

2013. –

с.

20. Производственный

Учеб.

/

Малюк,

Немчин. –

Питер,

–

с.

21.Официальный

справочно-правовой

«Гарант»

22.Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз Рязань-Москва, 8-9 октября, 2015 год. Сборник научных трудов Под научной редакцией д.э.н., профессора Фалько С.Г

23.Аудит и контроллинг персонала организации. - М.: Вузовский учебник, 2015. - 224 с

24. Вебер, Юрген Введение в контроллинг / Юрген Вебер , Шеффер Утц. - Москва: ИЛ, 2016. - 416 с.

25. Джордан, Джон Контроллинг затрат на продукт с помощью решений SAP / Джон Джордан. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2015. - 608 с.

26. Ивашкевич, В. Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу / В.Б. Ивашкевич. - Москва: РГГУ, 2015. - 192 с.

27. Каковкина, Т. В. Аудит-контроллинг. Теоретические и методологические основы / Т.В. Каковкина. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 184 с.

28. Кибанов, А.Я. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. – 585 с.

29. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. - М.: КноРус, 2015. - 264 с.

30. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. - Москва: Наука, 2016. - 264 с.
31. Контроллинг / А.М. Карминский и др. - М.: Форум, 2016. - 336 с.
34. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 117 с.
35. Митрофанова, Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. - М.: Проспект, 2015. – 607 с.
36. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. - Москва: РГГУ, 2016. - 672 с.
37. Попова, Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учебное пособие / Л.В. Попова, Т.А. Головина, И.А. Маслова. - М.: Дело и сервис, 2016. - 272 с.
38. Просветов, Г. И. Контроллинг. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2015. - 320 с.
39. Фалько, С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2015. - 272 с.
40. Фалько, С.Г. Контроллинг промышленного предприятия: Учебник. Фалько С.Г., Иванова Н.Ю., Грачев И.Д. Под ред. проф. А.М. Карминский / С.Г. Фалько, Н.Ю. Иванова, Грачев И.Д. Под ред. проф. А.М. Карминский. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 822с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы

задач

Название	Характеристика

JOCAS order accounting	позаказный распределения

PCAS cost system)	процессный распределения
CVP	издержки,

Value	прибыль-
VC costing)	метод переменных

AC costing)	метод полных
IRP	system
EAD	матрица

Dependence)	
PCD Dependence)	матрица
ABC Based	функционально-стоимостной метод

	стоимости
ABM Based	метод стоимостного

ABB (Based	функционально-соимостное (прцессно-ориентированоое
CK	метод затратами с

	минимизации
BSC Scorecard)	система показателей
VBM	управление на

Management)	стоимости
MVA	критерий
Value	стоимости,
	в

	последней капитализацию и стоимость компании
EVA	добавленная

Value	стоимость, оценки создания компании
Продолжение Приложения А	
SVA	приращение

Value	двумя -

	после
	операции и
	того же
	до

	операции
CFROI Flow on	скорректированные притоки in) в ценах /

	денежные (cash в

	ценах
CVA	часто
	показатель
Value	
	называют

	Cash (RCF)- создания
OLAP	analysis
Betta-testing	бетта

IDEF (Integrated Aided DEFinition)	графический построение моделей

eEPC	графическое
BPI Process (Kaizen)	концепция работников в

	усовершенствования
BPM Process	управление -процессами
MAP	метод

for Processes)	процессов
IDEA Evaluation of	внутрифирменная деятельности

PPA Perception	анализ процессов
PQM Quality	управление

	процессов
NPV Present	чистая стоимость
"Standard-costing"	стандарт -
"Direct	директ -

"Target	таргет -
RBP Business	реинжинеринг

	-процессов
Продолжение Приложения А	
MRP Requirements	автоматизированное потребности

	и для (минимизация со

	запасами); для компонента

MRP II Resource	автоматизированное всех ресурсов

	сырье, оборудование, производительность, (контроль

	осуществляется по циклу, от сырья и

	отгрузкой потребителю); для

	компонентов "логистика"
ERP Resource	автоматизирование и внутренних (т.н.

	планирование материальных, и ресурсов в

	предприятия, в приём планирование

	поставки, производство, и используется

	описания "производство", "финансы"
Технология	построение

	управления - организационных описание

	и их по используется

	описания "структура"
Технология	моделирование бизнес-процессов,

	на конвейера; для

	компонента (кто, в сроки на

	с характеристиками
Структуризатор	сбор, и

	больших разноплановой в

	со предприятия сроки, с

	к продуктам); для

	компонента
Бенчмаркинг	система

	информации о
Продолжение Приложения А	
Маркетинг	система

- Relations	и взаимоотношениями с
Управление	система

(SCM - Chain	и взаимоотношениями с

CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)	планирование ресурсов в зависимости от потребностей рынка. Процесс управления предприятием включает маркетинг отношений (CRM), что дает возможность интегрировать взаимоотношения "потребитель-предприятие" во внутренние бизнес-процессы предприятия. Планирование деятельности предприятия начинается не с анализа возможностей предприятия производить товары или услуги, а с изучения потребностей рынка в них. Иными словами, этапы производственной деятельности (проектирование будущего изделия, гарантийное и сервисное обслуживание) должны планироваться с учетом специфических требований заказчика.
ERP II - Enterprise Resource and Relationship Processing	управление внутренними ресурсами и внешними связями предприятия (совмещает ERP, CRM, SCM)
PQC - poor-quality cost	"затраты на неудовлетворительное качество"

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Инструментарий контроллинга по областям применения.

Область применения	Инструментарий
Учет	Система управленческой отчетности: - отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные; учетные формы; показатели управленческого учета; методы анализа отчетности
Организация потоков информации	Система документооборота, карта бизнес-процессов
Планирование	Анализ и оптимизация объема заказов, ABC-анализ, анализ точки безубыточности, ступенчатый расчет сумм покрытия, анализ узких мест, методы анализа инвестиционных проектов, маржинальный анализ, методы расчета комиссионных вознаграждений, кружки качества, анализ скидок, анализ областей сбыта, функционально-стоимостной анализ, анализ структуры потребления, выбор между поставками со стороны и собственным производством, анализ кривой обучаемости, методы анализа конкуренции, бенчмаркинг, методы логистики, методы портфельного анализа, анализ потенциала, анализ жизненного цикла продукта, SWOT-анализ, анализ сценариев, анализ цепочки доставки ценности, анализ конкурентных сил Портера, карты восприятия, анализ качества обслуживания, анализ барьеров входа, анализ чувствительности, сбалансированные счетные карты, сетевое планирование, график Гантта, методики ценообразования, бюджетирование, определение целевых издержек, методы линейного программирования, расчет уровня запасов, планирование загрузки мощностей
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения, анализ разрывов, контроль соответствия фактических показателей плановым, анализ издержек по центрам учета и отчетности

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Баланс производственных мощностей по ООО «КАРАВАЙ-В.Х»

	Наименование показателей	Единица измерения	Мощность по годам		
			2017 (факт)	2018 (факт)	2019 (прогноз)
1.	Продукция А (хлебобулочные изделия)	соотв.ед.			
1.1	Мощность на начало года	т/сут.	75	68,3	61,2
1.2	Ввод мощностей за год	-"-	5,5	12,3	11,4
1.3	Выбытие мощностей за год	-"-	12,2	19,4	15,9
1.4	Среднегодовая мощность	-"-	25955	24085	23428
1.5	Объем производства	-"-	16207	15129	15205
1.6	Коэффициент использования мощности	%	62,4	62,8	64,9
2.	Продукция Б (кондитерские изделия)	соотв.ед.			
2.1	Мощность на начало года	т/год	840	840	840
2.2	Ввод мощностей за год	-"-			
2.3	Выбытие мощностей за год	-"-			
2.4	Среднегодовая мощность	-"-	840	840	840
2.5	Объем производства	-"-	320	370,5	371
2.6	Коэффициент использования мощности	%	38,1	44,1	44,2

Технико-экономический уровень производства и техническая оснащённость труда.

№ п/п	Показатели	Порядок расчёта	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
1	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (ОПФ)	-	млн. руб.	10396	13568	130,5
2	Количество оборудования всего	-	ед.	1201	1202	100,1
3	Количество и удельный вес прогрессивного оборудования	-	ед./коэф.	-	-	-
4	Количество и удельный вес оборудования по срокам службы	-	ед./коэф.	-	-	-
	до 5 лет		ед./коэф.	474/0,39	477/0,39	100,6/100
	до 10 лет	-	ед./коэф.	201/0,17	201/0,17	100/100
	от 10 до 20 лет	-	ед./коэф.	463/0,39	461/0,38	99,6/97,4
	свыше 20 лет	-	ед./коэф.	63/0,05	63/0,05	100/100
5	Численность работающих в том числе	-	чел.	530	533	100,6
	рабочих	-	чел.	409	412	100,7
Продолжение -Технико-экономический уровень производства и техническая оснащённость труда						
6	Фондовооружённость труда	среднегод. стоим. ОПФ (млн.руб.) / среднегод. числ. рабочих (чел)		25,4	23,9	129,5
7	Энерговооружённость труда	расх. электроэн.(кВт) / среднег. числ. рабочих (чел)		6264	7286	116,3

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _1_ экземпляре.

Список нормативных правовых актов
и использованной литературы ___40___ наименований.

Экземпляр и электронный вариант сданы в деканат.

«____»_____201__г. _____
(подпись)