

УДК 657.47

UDC 657.47

**КОНТРОЛЛИНГ МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ И ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

**CONTROLLING OF INVENTORIES AND FINISHED PRODUCTS**

Говдя Виктор Виленович  
д.э.н., профессор

Govdya Victor Vilenovich  
Doctor of economic sciences, professor

Ремезков Александр Александрович  
д.э.н., профессор

Remezkov Alexander Aleksandrovich  
Doctor of economic sciences, professor

Овсиенко Евгений Михайлович  
магистрант факультета заочного обучения  
*Кубанский государственный аграрный университет, Россия, Краснодар*

Ovsiyenko Eugene Mihaylovich  
Master of the Faculty of distance learning  
*Kuban state agrarian university, Russia, Krasnodar*

В статье представлена авторская схема внедрения инструментов контроллинга материально-производственных запасов и готовой продукции

The article presents the author's scheme of implementation of the tools of controlling of inventory and finished products

Ключевые слова: ЗАПАСЫ, ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ, КОНТРОЛЛИНГ, ФУНКЦИИ, ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ

Keywords: STOCK, FINISHED GOODS CONTROLLING, FUNCTIONS, IMPLEMENTATION CHALLENGES

В практической деятельности многих экономических агентов рынка служба снабжения не всегда может реализовать бюджет платежей, поставок сырья и материалов, а также своевременно обеспечить запланированную программу производства необходимыми видами материальных ресурсов. Производство вынуждено в такой ситуации подстраиваться под сложившиеся возможности снабжения и корректировать запланированную программу выпуска продукции.

По мнению специалистов, отсутствие материала, предусмотренного базовой технологией, его замена, отклонения от установленных норм расхода сырья и материалов и устаревшие нормы расхода являются существенной внутренней причиной потерь, роста затрат и удорожания продукции, цена которой становится неконкурентоспособной. А это затрудняет ее продвижение на рынки и негативно влияет на будущие доходы хозяйствующего субъекта [2].

Одна из проблем в управлении снабжением, как показывает опыт, состоит в отдельных недопоставках необходимого сырья и материалов и

нарушении графика поставок по причине неопределенности внешнего рынка. По этой причине ресурсы используются недостаточно эффективно, а рост цен на них не удается компенсировать. Кроме того, при принятии решений о закупках основного сырья и материалов не учитывается влияние размеров материальных запасов на денежные потоки экономического агента рынка [3].

Из-за нарушения рациональных потоков и неритмичности поступления сырья производство работает неэффективно, не выполняет по многим позициям бюджет продаж. Все эти действия приводят к неритмичному выпуску продукции и замедлению оборачиваемости денежных средств.

В результате экономический субъект постоянно испытывает недостаток денежных и материальных ресурсов. Происходит сбой цепочки «сбыт – снабжение – производство – экономика – финансы». Эффективное функционирование службы снабжения становится актуальной задачей.

Система контроллинга и управления в сбыте нужна для:

- своевременного обеспечения запланированной программы производства необходимыми видами материальных ресурсов;
- выполнения плана платежей и поставок сырья и материалов;
- ускорения оборачиваемости и высвобождения денежных средств;
- работы на перспективу.

Организовать такую систему в организации можно с помощью управленческого инструментария в три этапа.

На первом этапе надо понять, в какой мере служба снабжения выполняет свою основную задачу –обеспечивает производство сырьем и материалами в ассортименте, объеме и во времени. Научиться видеть реальное положение дел, уметь анализировать и диагностировать ситуацию для того, чтобы понять действительную проблему и вытекающие из нее необходимые изменения. Знать, на что воздействовать, понимать и

просчитывать последствия конкретных действий.

Проблема находит отражение в статистике. Из анализа статистических данных вытекает характер изменений, который определяет сущность новаций. Аналитическая работа должна стать неотъемлемой частью работы службы снабжения. Как показывает опыт, знание и понимание ситуации ничего не дают, нужны навыки.

Это поможет пройти второй этап – грамотно определить и сформировать потребности производства продукции в конкретных видах ресурсов и установить их приоритетность (с точки зрения интересов экономического субъекта, улучшения его финансового здоровья). Затем следует определить и отобрать источники удовлетворения потребностей. Расширить выбор поставщиков и наладить взаимодействие с ними. Реализовать вытекающие из аналитического этапа необходимые изменения, чтобы организовать правильный порядок работы службы.

На третьем этапе предстоит наладить механизм реализации программы снабжения путем контроля запланированных результатов и сравнения их с фактическими, для выявления причин отклонений. Это нужно для того, чтобы понимать, что делать на перспективу.

Реальное положение дел складывается в результате взаимодействия всех служб экономического агента рынка, применяемых методов и подходов. Поэтому его можно изменить. Важно лишь понять, в чем кроются проблемы во взаимодействии между основными службами. Их решение поможет улучшить взаимопонимание и связи между ними. Иначе говоря, начать совместно работать на общий результат и делать то, что нужно для бесперебойного осуществления бизнес-процессов сегодня. Хорошая организация начинается с изучения сложившейся ситуации в снабжении.

В условиях ограниченных финансовых ресурсов стоит задача не просто доставить материально-производственные запасы (далее – МПЗ), а

эффективно, с меньшими затратами и большей отдачей обеспечить экономический субъект необходимым сырьем с учетом незавершенного производства и остатков сырья на складе и производстве. Увидеть сложившийся порядок и методы работы с помощью аналитической информации и измерить результаты работы службы снабжения, потому что без этого невозможно управлять. Логика здесь достаточно проста. Усилия службы снабжения должны давать отдачу в сложившихся условиях, а выделяемые на приобретение ресурсов денежные средства должны использоваться эффективно [1].

Измерить результаты работы службы снабжения и оценить их воздействие на финансовые результаты экономического агента рынка за определенный период (например, за месяц) можно с помощью аналитического инструментария (таблица 1).

Он позволяет установить, как расходы на сырье и материалы в натуральном выражении, а также изменение цен на закупки и на продукцию повлияли на финансовые результаты работы всей организации за анализируемый период.

Из данных таблицы следует, что фактический объем надоя молока по сравнению с запланированным снизился на 13 %. При этом количество потребленных ресурсов снизилось всего на 0,05 %, значительно в меньшей степени, чем снизились надои. Поэтому фактически выпущенная продукция оказалась более материалоемкой, чем предусмотрено по плану.

Такая ситуация говорит о непроизводительном использовании материалов, что проявилось в снижении материалоотдачи и уменьшило финансовый результат на 6,44 тыс. руб.

Ситуация с ценами выглядит иначе. При росте цен на продукцию на 5 % фактические цены закупки оказались выше запланированных на 10 %. Такое соотношение в изменении цен на продукцию и сырье привело к снижению прибыли на 25,81 тыс. руб.

Таблица 1 – Факторный анализ финансового результата при производстве молока по затратам на сырье и материалы, январь 2014 г.

	План			Факт			Коэффициент изменения			Влияние на финансовый результат, тыс. руб.		
	надой, ц	цена 1 ц, руб.	выручка, тыс. руб.	надой, ц	цена 1 ц, руб.	выручка, тыс. руб.	надоя	цена	выручки	ресурсо-отдача	соотношение цен	прибыль
Молоко	13770	509	7009	12040	535	6441	0,87	1,05	0,92			
...												
Затраты на материалы	5237	256	1341	4988	260	1297	0,95	1,02	0,97	- 6,44	- 25,81	- 32,25

Совокупный результат от влияния внутреннего фактора (производительности) и внешнего (ценового) таков: при снижении доходов на 1 %, а затрат на сырье и материалы – на 10 % фактическая прибыль по сравнению с запланированной уменьшилась на 32,25 тыс. руб.

С помощью этого анализа можно построить кривую использования сырья, которая покажет, как снижаются затраты при более экономичных покупках и снижении отходов в связи с ростом эффективности использования сырья либо наоборот.

Причину низкой материалоотдачи и степень обеспеченности производства сырьем можно рассмотреть более детально по видам сырья, используемого для выпуска продукции за анализируемый период. Для этих целей существует другой аналитический инструментарий – анализ движения материальных ресурсов по закупаемым МПЗ.

Другая проблема состоит в том, что некоторых видов сырья явно недостаточно, а по другим существует избыток относительно бесперебойного процесса производства (нормативных запасов). Третья проблема – недостаточная координация потоков сырья и материалов.

Результаты анализа показывают, что сложившийся порядок и методы работы в службе снабжения по управлению запасами сегодня не обеспечивают производство необходимыми видами сырья и не позволяют приспособиться к его потребностям. Поэтому его нужно изменить, чтобы расширить представления работников службы о своей роли и вкладе в финансовые результаты организации. Попытка перепрыгнуть через аналитический этап будет все время отбрасывать назад.

Рассчитывать потребность в сырье и материалах лучше всего на перспективу (квартал, с разбивкой по месяцам), исходя из обоснованных и утвержденных норм расхода и нормативов производственного запаса по каждой группе выпускаемой продукции. Это важно для определения приоритетности закупок.

Тогда становится понятным, по каким видам сырья и материалов, и в какой степени (на сколько дней) обеспечено производство каждой группы продукции. В этом случае можно говорить о конкретных причинах (недопоставки сырья) срыва выпуска и сдачи на склад готовой продукции по запланированному графику.

Для построения такого расчета наряду с заявкой производства на сырье и материалы для производства программы продукции потребуются дополнительная информация об остатках на складе и о нормативном запасе по каждому виду сырья, с тем, чтобы рационально использовать выделенные средства на закупки.

Данный расчет потребности в сырьевых ресурсах можно использовать в качестве инструментария управления закупками. Он позволяет упорядочить, структурировать информацию для принятия решений о закупках с учетом остатков и нормативов производственных запасов. Это и создает надежность в обеспеченности производства необходимым сырьем на нужное время, потому, что помогает понять, что следует заказать у поставщиков (количество, объем партии, время) и что останется после использования привезенного сырья.

Важность работы с такой аналитической информацией вытекает из того, что доля сырья и материалов в реализованной продукции составляет 50–70 % от ее стоимости. Снижение издержек в первую очередь связано с качеством входящих ресурсов и полным соответствием их потребностям производства. С этим связана актуальность функций контроля за поставками материальных ресурсов и их использования.

Работа с таким управленческим инструментарием предполагает взаимодействие с производственным управлением, получение информации от различных служб и распределение ответственности. Информация поступает не только снизу вверх или в виде распоряжений и указаний сверху вниз. У нее есть и горизонтальный путь. Для получения

необходимых сведений (например, по остаткам) приходится преодолевать барьеры между отделами, что создает сложности в организации и координации работ. Но пока данный процесс не будет налажен самими участниками процесса в организации, это движение не начнется.

После расчета потребностей нужно отобрать источники их удовлетворения, наладить взаимодействие с поставщиками. Они выстраиваются на базе конкретных мероприятий по выбору поставщиков, процедуры оформления заказов, определения требований к качеству поставок и их входного контроля, проведения переговоров по ценам и т. п.

Это тщательная и систематическая работа с конкретными видами сырья и материалов, с определенными поставщиками на уровне каждого исполнителя службы снабжения. Иными словами, отработка стандарта работы службы снабжения, включающего регулярное измерение результативности таких действий.

Важно связать еженедельный приход денежных средств в службе сбыта с еженедельными закупками в снабжении (основных и вспомогательных материалов). Участвуя в еженедельных (а при необходимости и в ежедневных) рабочих совещаниях, руководители основных служб придут к пониманию определенных пропорций в распределении денежных средств.

Так, например, из 100 денежных единиц службе снабжения может быть выделено 40 %. Структура распределения денежных средств должна отражать определенные пропорции в структуре затрат организации. И этой структурой нужно учиться управлять.

Со временем на такой основе можно выстраивать взаимодействие с поставщиками по будущим оплатам и погашению кредиторской задолженности. Снабженцы при этом готовят рекомендации по ежедневным актуальным оплатам для принятия оптимальных решений на уровне организации.

Цель такого обсуждения – наладить и отработать механизм принятия и реализации решений по управлению денежными и материальными ресурсами и потоками на основе обратной связи с внешним миром и внутри организации. К примеру, для налаживания взаимодействия со службой сбыта в службе снабжения целесообразно формировать бюджет закупок на основе составления еженедельного (а возможно, и ежедневного) плана платежей.

Смысл такой работы состоит, прежде всего, в понимании реальной ситуации с денежными средствами на предприятии в целом: сколько приходит и куда уходят заработанные деньги и можно ли финансировать процесс производства. Это поможет уйти от мышления по отделам и научиться управлять денежными и материальными потоками и ресурсами в условиях их ограничения.

Для управления и эффективного использования денежных средств целесообразно ежемесячно (еженедельно) составлять бюджет по направлениям их расходования. Важно еженедельно контролировать выполнение бюджета, отслеживать состояние кредиторской и дебиторской задолженности. Отдельно составляется график погашения кредиторской и прихода дебиторской задолженности.

Работа с информацией позволит отслеживать ежемесячную потребность службы снабжения в денежных средствах для расчета с поставщиками, в том числе за кредиторскую задолженность, и правильно ими распоряжаться с точки зрения налаживания долгосрочных связей с поставщиками.

Практика показывает, что налаживание взаимодействия со службами путем открытой коммуникации и обмена информацией – процесс непростой. Он будет сталкиваться с традиционными взаимосвязями и отношением власти в рамках сложившейся системы управления, поэтому сопротивление неизбежно. Для его преодоления нужны не формальные, а

настоящие усилия, чтобы через процесс бюджетирования постепенно заменить сложившиеся отношения распоряжения функциями взаимного контроля между службами.

Горизонтальные взаимодействия между службами основаны не на власти (подчинении), а на доверии к совместным результатам, которые не могут быть быстро достигнуты. Поэтому так важно инвестировать время на управленческие функции в службах и на повышение квалификации персонала.

Наладить механизм реализации программы снабжения возможно и путем сравнения запланированных результатов с фактическими, для выявления причин отклонений. Их нужно фиксировать и использовать в будущем. Из негативного опыта мы получаем больше уроков: что получилось и что не получилось. Для этих целей и нужно использовать управленческий инструментарий и довести работу с ним до совершенства.

Совместная работа всех служб экономического субъекта на единый результат начинается с изучения сложившейся ситуации в снабжении.

#### Список литературы

1. Говдя В. В. Развитие методологических основ управленческого учета: научное издание / В. В. Говдя, Ж. В. Дегальцева. – Краснодар: Изд-во «Манускрипт», 2013. -187 с.
2. Дегальцева Ж. В. Управленческий учет: планирование и бюджетирование: учебное пособие / Ж. В. Дегальцева. - Краснодар: Изд-во ФГБОУ ВПО «Кубанский ГАУ», 2012. - 217 с.
3. Дегальцева Ж. В. Механизм формирования системы управленческого учета в агрохолдингах/ Ж. В. Дегальцева // Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 2. - С. 246-252.

#### References

1. Govdja V. V. Razvitie metodologicheskikh osnov upravlencheskogo ucheta: nauchnoe izdanie / V. V. Govdja, Zh. V. Degaltseva– Krasnodar: Izd-vo «Manuskript», 2013. - 187 s.
2. Degal'ceva Zh. V. Upravlencheskij uchet: planirovanie i bjudzhetirovanie: uchebnoe posobie / Zh. V. Degal'ceva. - Krasnodar: Izd-vo FGBOU VPO «Kubanskij GAU», 2012. - 217 s.

3. Degal'ceva Zh. V. Mehanizm formirovanija sistemy upravlencheskogo ucheta v agroholdingah/ Zh. V. Degal'ceva // Jekonomika i predprinimatel'stvo. - 2013. - № 2. -S. 246-252.