

---

**УДК 338.45:664.1(470.620)**  
**ББК 65.305.735(2Рос-4Кра)**  
**Г 85**

**А.Н. Гриценко**

*Аспирант кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Кубанского государственного технологического университета, г. Краснодар. Тел.: (962) 869 85 01, e-mail: anaru@yandex.ru.*

**О.И. Толмачева**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Кубанского государственного технологического университета, г. Краснодар. Тел.: (918) 399 93 56, e-mail: tolia.61@mail.ru.*

**Условия и предпосылки внедрения системы  
контроллинга на сахарных предприятиях  
Краснодарского края  
(Рецензирована)**

**Аннотация.** В статье дан обзор развития сахарной промышленности Краснодарского края за последние десять лет; выполнена оценка действующих систем управления сахарными заводами; раскрыты условия и предпосылки внедрения системы контроллинга.

**Ключевые слова:** сахарная промышленность Краснодарского края, тенденции развития, эффективность системы управления, контроллинг.

**A.N. Gritsenko**

*Post-graduate student of the Accounting, Analysis and Audit Department of the Kuban State University of Technology, Krasnodar. Ph.: (962) 869 85 01, e-mail: anaru@yandex.ru.*

**O.I. Tolmachyova**

*Candidate of Economics, Associate Professor of the Accounting, Analysis and Audit Department of the Kuban State University of Technology, Krasnodar. Ph.: (918) 399 93 56, e-mail: tolia.61@mail.ru.*

**The terms and preconditions of the embedding  
a controlling system at sugar enterprises  
of the Krasnodar territory**

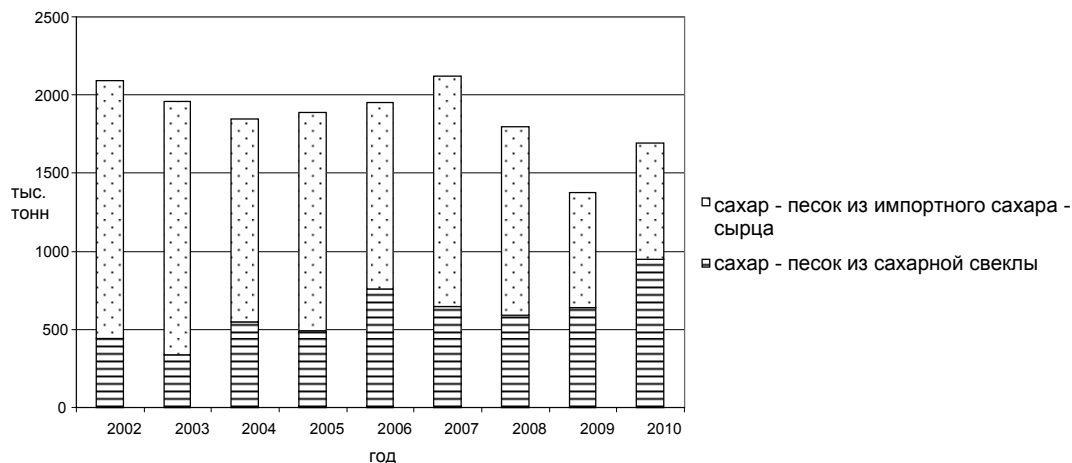
**Abstract.** The paper gives a review of development of the sugar industry in the Krasnodar territory in the last decade. The existing controlling systems at sugar factories are estimated. The authors disclose the terms and preconditions of the embedding a controlling system.

**Keywords:** sugar industry of the Krasnodar territory, development tendencies, efficiency of management system, controlling.

На сегодняшний день сахарная промышленность Краснодарского края представлена шестнадцатью сахарными заводами и входит в число крупнейших высокоразвитых отраслей пищевой промышленности России. Сахароперерабатывающие предприятия, как правило, являются градообразующими и имеют стратегическую и социальную значи-

мость для региона. На их долю приходится более четверти общероссийских мощностей сахарных предприятий и примерно треть производимого сахара страны (рис. 1).

Вместе с тем в последние годы для сахарных заводов становится все более актуальным вопрос о совершенствовании процесса управления предприя-



**Рисунок 1. Производство сахара-песка в Краснодарском крае**

тием. Помимо традиционных особенностей сахарной отрасли, таких, как сезонный характер работы, влияние климата на урожайность сахарной свеклы, сокращение посевных площадей, появились и другие существенно изменившиеся условия их деятельности. С одной стороны, мировой рынок сахара оказывает усиленное влияние на ценовую политику производителей, и сахарные заводы вынуждены работать в посткризисный период. С другой стороны, предприятия осуществляют свою деятельность в обстановке ускоренного развития инновационных технологий и современного ресурсосберегающего оборудования, но в то же время со стороны государства отсутствует кредитно-финансовая поддержка на строительство, реконструкцию и техническое перевооружение сахарных заводов. Руководство многих заводов края не успевает, а порой и не умеет своевременно и адекватно отреагировать на изменяющиеся условия хозяйственной деятельности своих предприятий. В связи с этим на сегодняшний день можно констатировать, что действующая система управления на сахарных заводах не обеспечивает их эффективное функционирование. Это подтверждают нерешенные проблемы сахарной отрасли:

- неоптимальная загруженность заводских мощностей;
- нерациональная организация хранения и транспортировки сахарной свеклы;

- недостаточно высокий уровень материально-технического обеспечения и механизации работников;

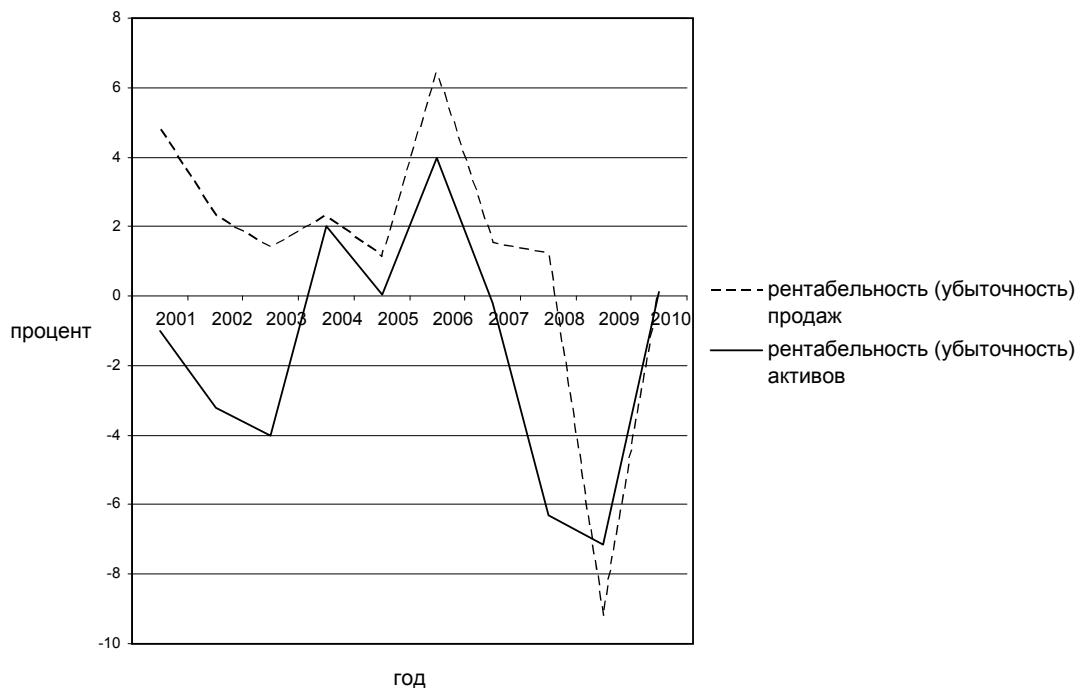
- нецелесообразное использование в межсезонный период работы материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- отсутствие четкой согласованности между оперативными и стратегическими целями как предприятий в целом, так и их подразделений.

Как правило, наиболее распространенными последствиями таких нерешенных проблем являются высокое энерго- и водопотребление при переработке сырья, большой уровень потерь и отходов при производстве сахара, недостаточно эффективное использование вторичных ресурсов и, как следствие, снижение производительности труда и рентабельности предприятий, а также неблагоприятная экологическая обстановка в промышленных зонах заводов.

Неблагоприятные тенденции развития сахарной промышленности Краснодарского края за последние десять лет отражают такие финансово-экономические показатели, как рентабельность продаж и активов (рис. 2).

Сложившаяся ситуация в отрасли связана с падением полученных предприятиями доходов и увеличением себестоимости производимого сахара. Снижение уровня прибыльности производства сахара вызвано несколькими основными причинами: во-первых, недостаточной годовой загруженностью



**Рисунок 2. Среднеотраслевые показатели рентабельности (убыточности) продаж и активов сахарной промышленности Краснодарского края**

производственных мощностей заводов сырьем и, во-вторых, нестабильностью внутренних цен на сахар.

Недостаточная загруженность производственных мощностей заводов сырьем за рассматриваемый период связана с различными внешними факторами. До 2002 года происходило ежегодное сокращение площадей засева под сахарную свеклу и в то же время увеличивался объем переработки импортного сахара-сырца. Но вместе с тем, отечественного и импортного сырья было недостаточно, чтобы предотвратить сезонное простаивание сахароперерабатывающих предприятий края. За последние годы посевные площади значительно увеличились благодаря государственной политике развития сахарного подкомплекса, но неурожай, низкая сахаристость свеклы, потери при переработке и хранении по-прежнему не обеспечивают сахарные заводы отечественным сырьем круглогодично. Что же касается импортного сырца, то производство сахара из него практически не приносит прибыли, а чаще вовсе убыточно из-за высоких таможенных пошлин. Но руководство многих предприятий продолжает ис-

пользовать сырьевое направление, так как рост объема производства обеспечивает значительное снижение себестоимости продукции и заводы получают в итоге прибыль.

Однако нельзя не заметить, что объем перерабатываемого предприятиями сырья не является решающим фактором, влияющим на показатель рентабельности продаж. Так, в 2006 году рентабельность продаж имела наилучшее значение за весь исследуемый период (6,44%), в то время как валовый сбор сахарной свеклы по краю не являлся максимальным и составил 5032,0 тыс. тонн. В этот же год наблюдалось сокращение ввоза импортного сахара-сырца по сравнению с 2005 годом и рост цен на материально-технические ресурсы [1]. С другой стороны, в 2010 году в среднем по предприятиям была получена низкая рентабельность продаж (0,12%), а урожайность сахарной свеклы рекордная (7100 тыс. тонн), и внешние условия деятельности заводов края кардинально не изменились. Сложившаяся ситуация в сахарной отрасли края предполагает наличие не только трудностей, связанных с внешними условиями деятельности, но и свиде-

---

тельствует о неэффективности систем управления предприятиями.

Следует указать, что сахароперерабатывающие предприятия Краснодарского края при реализации отходов и сопутствующих продуктов от переработки свеклы (мелассы, жома, рафинированного сахара, этанола и т.д.), как правило, не извлекают максимально возможного дохода, однако это могло бы значительно улучшить результаты их деятельности.

Негативно отразилась на средних показателях рентабельности и динамика внутренних цен на сахар. На сегодняшний день существует зависимость экспортной и внутренней цены на сырье от мировых цен и спроса на сырец. Так, при высоком урожае сахарного тростника и свеклы в таких странах, как Бразилия, Украина, Казахстан, Белоруссия, когда на рынке спрос превышает предложение, стоимость сахара на российском рынке значительно снижается. К тому же заводы продолжают применять давальческую схему взаиморасчетов, которая подразумевает распределение сахара между сельхозпроизводителем и сахароперерабатывающим предприятием в определенной пропорции. Такой вариант расчетов имеет свои минусы, основным из которых является обесценивание реальной стоимости производимой продукции. Давальческая схема не позволяет оценить фактически понесенные затраты и отражается на цене сахара. В результате производители лишаются средств. Данный факт подтверждается мнением экспертов «Института конъюнктуры аграрного рынка» (ИКАР), которые утверждают, что в последние годы рост производственных издержек стабильно превышает цены на сахар примерно в два раза.

Снижение доходности сахароперерабатывающих предприятий в некоторых периодах связано с увеличением импорта белого сахара в Россию. В такие годы спрос на сахар отечественного производства снижался, так как себестоимость свекловичного сахара значительно выше, чем импортного, произведенного из сахарного тростника. Сахарные заводы не выдерживали

конкуренцию в цене. Однако в импорте белого сахара нет необходимости, как для Краснодарского края, так и в целом для страны. Производственные мощности заводов позволяют удовлетворить потребность в сахаре края при их максимальном использовании.

Вместе с тем повышение цен на материально-технические ресурсы (дизельное топливо, бензин, минеральные удобрения) явилось причиной значительного роста себестоимости продукции. Кроме того, высокая себестоимость сахара связана с использованием устаревшего оборудования на заводах. Износ основных производственных фондов предприятий достиг критического уровня — 70%. Заводы получают убытки от порчи сырья и низкий коэффициент выхода сахара из него.

За рассматриваемый период в большинстве случаев показатель рентабельности активов сахарной отрасли края очень низкий. Отрицательные значения данного финансового коэффициента свидетельствуют о полученных убытках, а также росте дебиторской задолженности и остатка готовой продукции на складах заводов. Это создает трудности в платежеспособности предприятий и снижает их финансовую устойчивость, что может привести к банкротству заводов. Имущество предприятий сахарной отрасли Краснодарского края используется неэффективно, а это, прежде всего, связано с профессиональной квалификацией менеджмента на предприятиях.

При оценке эффективности системы управления сахарных заводов особое внимание следует уделить доле прибыльных организаций. С 2001 по 2005 годы в среднем прибыльных заводов по краю было девять, в 2006 году — пятнадцать, а после кризиса в 2008 году их количество уменьшилось до десяти. В 2010 году, как и в 2007 году, только три завода получили убытки. Но, несмотря на общую положительную динамику удельного веса прибыльных организаций за десять лет, результативность сахарной отрасли Краснодарского края можно назвать лишь удовлетворительной, поскольку в среднем

---

за период только 10 из 16 заводов смогли достичь абсолютной эффективности хозяйственной деятельности, то есть получить прибыль. Такая ситуация свидетельствует о внутренних проблемах на убыточных предприятиях, а именно неэффективной управленческой деятельности. Однако в 2006 году такие финансово-экономические показатели, как коэффициент текущей ликвидности (1,18) и коэффициент автономии (0,36), несмотря на максимальное число прибыльных заводов, имеют не лучшие свои значения за последние годы, что может говорить о неэффективной системе управления и на прибыльных предприятиях края.

О снижении финансовой устойчивости сахароперерабатывающих предприятий края свидетельствует и отрицательная тенденция коэффициента автономии, который в течение всего исследуемого периода не соответствует рекомендуемому значению (0,5-0,6). Полученные данные показателя отражают тенденцию снижения доли собственного капитала в общей сумме авансированных средств и росте зависимости сахароперерабатывающих предприятий от внешних кредиторов. Так, в 2010 году собственный капитал в общей величине источников составлял 24%, а структура заемного капитала заводов состояла из долгосрочных обязательств (3,15%), краткосрочных кредитов и займов (50,33%) и кредиторской задолженности (46,52%), большая часть из которой является обязательствами перед поставщиками и подрядчиками. Таким образом, финансовая независимость и собственный капитал предприятий с каждым годом уменьшаются, что влияет на рост риска неплатежеспособности.

О низком уровне платежеспособности сахарных предприятий края можно судить по значениям коэффициента текущей ликвидности. В 2010 году данный коэффициент составил 0,14 пункта, в то время как его предельно допустимое значение должно быть от 1,5 до 2,5 в зависимости от отрасли. Снижение способности предприятий стабильно погашать текущую задол-

женность вызвано нехваткой оборотных средств, так как темп роста краткосрочных обязательств более высокий по сравнению с ростом оборотных активов. А значит, сахарные заводы не в состоянии выполнять свои обязательства по мере их поступления в полном объеме, что является одним из основных признаков банкротства.

Объемы переработки сырья на одного работника на протяжении десяти лет значительно не менялись и колеблются от 160 до 170 тонн. Однако следует обратить внимание, что в 2010 году выработка сахара на одного работника составила 164 тонны, хотя урожайность свеклы была рекордной по сравнению с другими годами (7,8 млн. тонн). Одной из причин сокращения выработки сахара на одного работника является снижение выхода продукта по отношению к массе переработанного сырья, что негативно отражается на эффективности производства. Снижение эффективности переработки сырья связано с высокими потерями сахарной свеклы при транспортировке и хранении, несовершенством технологии ее обработки, а также физически износившимся и морально устаревшим оборудованием многих заводов края.

Таким образом, показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий сахарной промышленности Краснодарского края свидетельствуют о неблагоприятных изменениях за последние десять лет. Однако на их основе нельзя однозначно утверждать, что система управления сахарными заводами не эффективна. Это связано со спецификой управления, результаты которого отражаются, во-первых, опосредованно в конечных результатах деятельности предприятия (прибыль, уровень рентабельности, объем производства и т.д.) и, во-вторых, на используемых в процессе управления трудовых, материальных и финансовых затратах (ресурсах), которые обеспечивают функционирование системы управления. Последние затраты напрямую не связаны с производством и называются издержками управления. Следовательно, особый интерес пред-

ставляет оценка эффективности системы управления предприятиями в разрезе убыточных и прибыльных сахарных заводов.

За период с 2006 по 2010 год среднеотраслевая доля работников аппарата управления в составе всего персонала по сахарным заводам увеличилась на 9,14%. Рост численности управленческого персонала произошел за счет прибыльных организаций (18,38%), в то время как на убыточных заводах численность управленческого состава снизилась на 35,47%. Вместе с тем положительную динамику имеют показатели доли заработной платы работников аппарата управления в общем фонде заработной платы и себестоимости продукции, причем на доходных предприятиях заработная плата управленцев, как в общем фонде оплаты труда, так и в себестоимости продукции увеличилась на 28,57% и 12,08% соответственно. На убыточных заводах удельный вес заработной платы управляющего персонала в фонде оплаты труда уменьшился, а в себестоимости продукции, напротив, вырос.

Показатель объема реализованной продукции на одного работника аппарата управления по всем заводам за пять лет вырос на 47,12%, в том числе за счет прибыльных заводов на 73,67%. Объем реализации продукции на убыточных предприятиях снизился более, чем в три раза. Но, несмотря на общую положительную динамику объема реализованной продукции, показатель чистой прибыли (убытка) на одного работника аппарата управления имеет неустойчивую тенденцию по всем заводам края, и в 2010 году на одного управленца приходится только 528,18 тыс. рублей прибыли. В частности, на доходных предприятиях чистая прибыль выросла на 87,80%, а на убыточных заводах на одного управленца приходится чистого убытка на 1607,39 тыс. рублей больше, чем в 2006 году. Соответственно общее значение показателя рентабельности (убыточности) затрат на содержание работников управления с 2006 по 2010 год снизилось, однако на прибыльных сахарных заводах на-

блюдается небольшая положительная тенденция данного показателя.

Следует обратить внимание на тот факт, что показатели эффективности системы управления сахарных предприятий Краснодарского края в 2006 году являются наиболее оптимальными за весь исследуемый период, но в то же время представленные ранее финансовые коэффициенты противоречат им и свидетельствуют о низкой финансовой устойчивости и платежеспособности. Таким образом, на основе выполненного анализа можно заключить, что неблагоприятные тенденции за исследуемый период в сахарной отрасли Краснодарского края связаны не только с внешними факторами деятельности, но и с неэффективностью действующих систем управления заводами, в связи с чем процесс управления предприятиями имеет резервы повышения результативности, надежности и качества.

К основным причинам неэффективности систем управления сахарных заводов края можно отнести:

- ограниченность применения современных управленческих инструментов, соответствующих внешним экономическим условиям деятельности предприятий;

- отсутствие аналитической, консультирующей, методической информационной составляющей функции менеджмента на предприятиях;

- ограниченность способности менеджмента предвидеть, принимать и реализовывать решения в динамически меняющихся рыночных условиях;

- децентрализацию управления (необходимость в интеграции и координации бизнес-процессов).

Успешная деятельность предприятий зависит от того, насколько своевременно система управления сможет обнаружить события, способные привести к кризисному состоянию. Возникает потребность в использовании эффективной системы, которая своевременно обнаруживает и распознает слабые сигналы кризисных явлений. Это позволит предприятиям осуществлять профилактические меры и, соот-

---

ветственно, смягчить кризис в случае его наступления.

На сегодняшний день современным способом предупреждения кризисных ситуаций на предприятии считается контроллинг. Его можно охарактеризовать как принципиально новую концепцию информации и управления, основу которой составляет учетно-аналитическая система, реализующая синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования с целью обеспечения оперативного и стратегического управления процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия.

Развитие системы контроллинга на современном этапе происходит с учетом следующих факторов [2]:

- нестабильность внешних условий функционирования предприятий;
- рост значимости информационного обеспечения и объема информации для принятия управленческих решений;
- усложнение системы управления предприятием;
- повышение интернационализации рыночных отношений и предпринимательской деятельности;
- необходимость создания комплексной методической и инструментальной базы, поддерживающей основные функции управления и координации процессов подготовки и принятия решений при осуществлении предпринимательской деятельности.

Для совершенствования системы управления сахароперерабатывающих предприятий Краснодарского края с целью прогнозирования будущих кризисных ситуаций и антикризисного управления целесообразно использовать стратегический и оперативный контроллинг.

Стратегический контроллинг является частью управления и ориентирован на поддержание и формирование потенциала предприятия, проведение антикризисной политики по всем ее направлениям. С его помощью можно повысить эффективность управления посредством своевременного обнаружения негативных фактов в деятельности предприятия.

Целью стратегического контроллинга является обеспечение выживаемости организации, отслеживание исполнения стратегической цели, ориентация на управление потенциалом предприятия [3].

Задачи стратегического контроллинга относятся к программам активного контроля, то есть технологиям, направленным на отслеживание развития кризисных процессов и реализацию мер по качественным изменениям возникших негативных ситуаций. К ним следует отнести:

- разработку модели рыночного поведения фирмы;
- определение зон мониторинга внешней и внутренней сред предприятия, которые могут повлиять на финансовое состояние;
- определение критериев наступления финансового неблагополучия предприятия;
- разработку системы антикризисной профилактики и сопровождения; создание программ поведения в конкурентной среде.

Оптимальное построение системы стратегического контроллинга должно обеспечивать достижение наилучшего соотношения «затраты-результат». То есть, с одной стороны, не целесообразно отслеживать все изменения и необходимо сосредоточиться только на зонах опасности, с другой стороны, важно не исключить из сферы наблюдения какие-либо потенциальные моменты опасности.

Сущность оперативного контроллинга заключается в формировании средств и методов эффективного управления текущими целями предприятия, которые могут быть определены как прибыльность и ликвидность. Он предполагает подготовку решений по быстрому реагированию на негативные изменения внешней и внутренней сред и позволяет выявить отклонения от стратегического плана предприятия, подготовить информацию для принятия корректирующих решений [3]. Основное внимание в оперативном контроллинге уделяют мониторингу финансово-экономического состояния,

управлению оборотным капиталом, управлению затратами, инвестициями и т.д.

Необходимо отметить, что любые меры по финансовому оздоровлению включают перечисленные выше мероприятия, но часто они проводятся не комплексно и поставленные задачи перед управленцами не решаются. Система контроллинга способна организовать эффективную диагностику финансового состояния предприятия и позволяет наиболее точно и быстро определять проблемные участки деятельности, выявлять симптомы кризиса, предупреждать их появление в будущем, а также проводить разработанные мероприятия по центрам ответственности.

Организация системы контроллинга является сложным процессом, но в современных условиях становится необходимым элементом управления предприятием. На сегодняшний день эффективность использования контроллинга доказана на практике многих российских предприятий. Так, по данным Торгово-промышленной палаты РФ (информационный бюллетень №5 от 14 декабря 2006 г. с. 6–9), после внедрения контроллинга на АФК

«Система», ОАО «Силовые машины», РАО «ЕЭС», ОАО «Бишкекский машиностроительный завод», ЗАО «СУИ холдинг», ЗАО «Система Галс» увеличилась эффективность принимаемых управленческих решений на 10-19%.

Следует отметить, что российские организации, находящиеся в кризисных ситуациях, крайне редко прибегают к использованию методов стратегического и оперативного контроллинга. Однако опыт выхода из социально-экономического кризиса 90-х годов таких предприятий, как ОАО «Храпуновский инструментальный завод», Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, ОАО «Чепецкий механический завод», подтверждает результативность использования системы контроллинга [1, 4].

Таким образом, опыт внедрения и использования системы контроллинга на выше перечисленных предприятиях свидетельствует о целесообразности применения данной системы в целях антикризисного управления и прогнозирования будущих кризисных ситуаций на сахарных заводах Краснодарского края.

#### Примечания:

1. Контроллинг / под ред. А.М. Карминского и С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 333 с.
2. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: учебник. М.: Омега-Л, 2007. 278 с.
3. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2008. 620 с.
4. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008. 272 с.

#### References:

1. Controlling / Eds. A.M. Karminsky and S.G. Falko. M: Finance and Statistics, 2006. 333 pp.
2. Aniskin Yu.P., Pavlova A.M. Planning and controlling: the textbook. M.: Omega-L, 2007. 278 pp.
3. Anti-recessionary management: the textbook / Ed. E.M. Korotkov. M: INFRA M, 2008. 620 pp.
4. Falko S.G. Controlling for heads and experts. M.: Finance and Statistics, 2008. 272 pp.