

**С. М. Бычкова**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[smbychkova@mail.ru](mailto:smbychkova@mail.ru)*

*Санкт-Петербургский государственный аграрный университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

**Е. А. Жидкова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[nkemtipp@mail.ru](mailto:nkemtipp@mail.ru)*

*Кемеровский государственный университет,  
Кемерово, Российская Федерация*

**Д. В. Эльяшев**

*Кандидат экономических наук,  
[sme@list.ru](mailto:sme@list.ru)*

*Санкт-Петербургский государственный аграрный университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

## **Контроллинг производственной деятельности в организациях АПК**

**Аннотация:** *Предметом исследования в настоящей статье являются вопросы организации действующей системы контроллинга производственной деятельности в организациях АПК. В статье поднимаются вопросы об изучении взглядов отечественных авторов на различные теоретические аспекты организации контроллинга производственной деятельности, включая его задачи и инструменты; об идентификации контроллинга производственной деятельности с точки зрения теории тетрад в рамках неосистемного подхода к изучению экономических явлений; о построении системы показателей в рамках мониторинга производственной деятельности на основе когнитивной структуризации, а также о методах анализа данных показателей в рамках системы контроллинга.*

**Ключевые слова:** *контроллинг, производственная деятельность, производственные затраты.*

**Благодарности:** *Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта 18-010-01096 А «Неосистемный подход как фактор научного обоснования трансформации фундаментальных основ контроллинга организаций АПК».*

---

---

**S. M. Bychkova**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[smbychkova@mail.ru](mailto:smbychkova@mail.ru)*

*St. Petersburg State Agrarian University,  
St. Petersburg, Russian Federation*

**E. A. Zhidkova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[nkemtipp@mail.ru](mailto:nkemtipp@mail.ru)*

*Kemerovo State University,  
Kemerovo, Russian Federation*

**D. V. Elyashev**

*Cand. Sci. (Econ.),  
[smee@list.ru](mailto:smee@list.ru)*

*St. Petersburg State Agrarian University,  
St. Petersburg, Russian Federation*

## **Controlling production activities in organizations of the agro-industrial complex**

**Annotation:** *The subject of research in this article is the organization of the current system of controlling production activities in organizations of the agro-industrial complex. The article raises questions about studying the views of domestic authors on various theoretical aspects of organizing controlling production activities, including its tasks and tools, identifying controlling production activities from the point of view of tetrad theory in the framework of a non-system approach to studying economic phenomena, on building a system of indicators in monitoring production activities based on cognitive structuring, as well as methods of analyzing these indicators in the framework of s controlling.*

**Keywords:** *controlling, production activities, production costs.*

**Acknowledgments:** The study was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research in the framework of the scientific project 18-010-01096 A «A non-system approach as a factor in the scientific substantiation of the transformation of the fundamentals of controlling organizations of the agro-industrial complex».

Основным назначением агропромышленного комплекса России является, безусловно, производство сельскохозяйственной продукции, призванное удовлетворить потребности населения в качественных и доступных продовольственных товарах, конкурентоспособных на внутрен-

нем рынке, а также обеспечить необходимый уровень продовольственной безопасности государства, повысить национальное богатство за счёт экспорта и внести свой вклад в расширенное воспроизводство в национальной экономике на основе синергического взаимодействия с другими сферами деятельности — в первую очередь обрабатывающими производствами, торговлей и финансовым сектором.

Именно производство сельскохозяйственной продукции является приоритетной сферой в деятельности основного числа организаций АПК, что обуславливает необходимость эффективного управления в данной отрасли. Необходимо организовать комплексную систему управления вопросами производства сельскохозяйственной продукции на предприятии, характеризующуюся, в частности, научно обоснованными подходами к принятию стратегических и оперативных управленческих решений. Настоящее исследование посвящено организации действующей системы контроллинга в организациях АПК.

Проблемам контроллинга производственной деятельности посвящены различные работы отечественных и зарубежных учёных. Вопросы контроллинга рассмотрены в трудах таких классиков теории контроллинга, как Т. Скоун, Х.Й. Фольмут, Д. Хан и др. Российскими учёными положения теории контроллинга были развиты, дополнены и применены к российской практике. Среди наиболее известных учёных, рассматривавших вопросы контроллинга инвестиций, следует упомянуть М.Н. и И.М. Павленковых, А.М. Карминского, С.Г. Фалько и др. Значимый вклад в исследование системы контроллинга в секторе АПК внесли В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель и др. Основоположником применения теории тетрад в рамках исследования экономических систем является Г.В. Клейнер.

Целью настоящего исследования является изучение системы контроллинга производственной деятельности для российских организаций, функционирующих в секторе АПК. Методологической основой исследования являются общенаучные и специальные методы научного исследования. Применяются следующие методы исследования: методы анализа и синтеза, классификация и обобщение, индукция и дедукция, статистические методы анализа экономических явлений, а также табличные и графические методы представления данных.

В качестве основной цели контроллинга производственной деятельности А.М. Карминский указывает управление производственными издержками. При этом к задачам контроллинга в сфере производ-

ства он относит оптимизацию производственных издержек и разработку программ по их снижению, формирование условий эффективности производственного процесса, а также обеспечение необходимой информацией всех подразделений организации, в том числе информацией о производственных издержках, загрузке мощностей, параметрах выполнения производственной программы, согласованности производственных планов с планами по сбыту, мощностям, закупкам, запасам, персоналу и т.д. А.М. Карминский разграничивает сферы производственного учёта и контроллинга производства: если первый, по мнению автора, имеет в качестве первоочередной функции именно учёт абсолютно всех видов производственных издержек, то второй призван сосредоточиться в первую очередь на тех видах издержек, которые в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности предприятия<sup>1</sup>.

К числу инструментов контроллинга в производственной сфере относятся анализ отклонений, в рамках которого фактические затраты сопоставляются с плановыми, а также лимитирование отклонений; анализ использования производственных мощностей, поиск «узких мест», а также факторный анализ и т.д.

К основным функциям контроллинга затрат как основной части системы контроллинга производственной деятельности можно отнести:

- подготовку информации к принятию управленческих решений;
- обоснование эффективного варианта управляющего воздействия;
- учет параметров состояния внутренней и внешней среды;
- анализ хозяйственной ситуации и сравнение вариантов возможных решений<sup>2</sup>.

Любую сложную экономическую систему имеет смысл рассматривать в рамках системного научного подхода как совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих разработку заданного направления функционирования организации. С точки зрения применения данного подхода перспективным представляется рассмотрение экономических явлений с позиции теории тетрад. В рамках этой теории сложные системы, функционирующие в ходе экономических процессов, предлагается группировать в ком-

<sup>1</sup> Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А. и др. Контроллинг: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. 336 с.

<sup>2</sup> Бердников В.В. Контроллинг бизнеса: модели, развитие, проблемы, решения: Монография. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. 488 с.

плексы из четырех подсистем различных типов: объектного, средового, процессного и проектного. Для объектных систем характерно наличие известных границ размещения системы в пространстве, однако отсутствует определенная граница функционирования во времени. Для процессных систем известны границы во времени, но не определены пространственные границы. Для проектных систем определены как пространственные, так и временные границы, а для средовых неопределёнными являются как границы в пространстве, так и во времени<sup>3</sup>.

В этой связи принципиальным является вопрос об идентификации места контроллинга производственной деятельности. Очевидными представляются пространственные границы, которыми контроллинг производства чётко отделён от контроллинга в сферах маркетинга, финансов и т. д. При этом, коммерческая организация на протяжении всего периода своей деятельности осуществляет операции по производству и реализации товаров (выполнению работ, оказанию услуг), то есть можно утверждать, что временные границы в её производственной деятельности отсутствуют. Следовательно, в рамках рассматриваемой классификации сфера производства должна быть идентифицирована в системе контроллинга организации как система объектного типа, функционирующая в условиях определённой нормативно-правовой, организационно-технической и информационной среды при реализации процессов планирования, учёта, анализа, мониторинга и контроля. Место контроллинга производственной деятельности в системе контроллинга проиллюстрировано на рисунке 1.

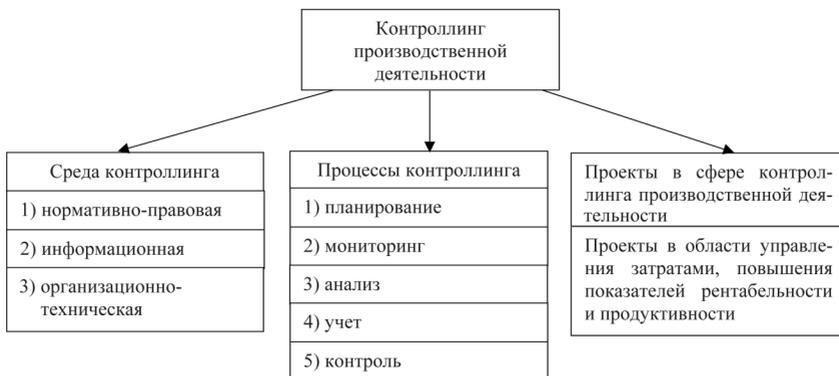
В рамках настоящего исследования предлагается уделить внимание таким процессам контроллинга производственной деятельности, как мониторинг и анализ. Говоря о мониторинге в качестве элемента системы контроллинга организации, принято в качестве его основополагающего инструмента выделять построение системы показателей, характеризующих тот или иной объект контроллинга<sup>4,5</sup>. В дальнейшем пока-

---

<sup>3</sup> Клейнер Г.Б. Экономика. Моделирование. Математика. Избранные труды. – М.: ЦЭМИ РАН, 2016. 856 с.

<sup>4</sup> Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб, пособие / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 248 с.

<sup>5</sup> Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Ангеловская А.А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография. – М.: ИНФРА-М 2016. 237 с.



**Рис. 1. Место контроллинга производственной деятельности в системе контроллинга организации <sup>6</sup>**

затели, включённые в такую систему, могут быть подвергнуты анализу с тем, чтобы в итоге была решена основная задача контроллинга — подготовка информации для принятия руководством эффективных управленческих решений.

В соответствии с вышесказанным, для эффективного осуществления проектов в рамках контроллинга производственной деятельности предприятия необходимо построить систему основных показателей, характеризующих эффективность этой деятельности, которую в дальнейшем можно использовать для целей анализа.

Первым шагом на пути к разработке данной системы является определение показателей, характеризующих результаты производственной деятельности и факторов, оказывающих на них влияние. Опыт когнитивной структуризации производственной деятельности сельскохозяйственного предприятия говорит о том, что к факторам относятся в первую очередь показатели затрат различных ресурсов в натуральном и стоимостном выражении, а к результатам — показатели производительности ресурсов, а также показатели прибыльности (рентабельности). Кроме того, задача по достижению рентабельности капитала может означать необходимость мониторинга показателей операционного рычага, характеризующего соотношение постоянных и переменных затрат.

Необходимо отметить, что при разработке системы показателей и их последующего анализа следует учитывать отраслевую специфику, в

<sup>6</sup> Разработан авторами.

которой существуют организации, занимающиеся непосредственно сельскохозяйственным производством. Здесь высока доля внеоборотных активов, в том числе за счёт активов биологических, что в условиях современной российской экономики означает низкий уровень рентабельности и длительные сроки окупаемости инвестиций в данный вид производства в сравнении с прочими отраслями. Специфика сельскохозяйственного производства определяет также задачи по достижению определённых параметров, связанных с уровнем воздействия на окружающую среду.

В.В. Бердников выделяет показатели эффективности в зависимости от специализации сельскохозяйственного производства. Для животноводства это:

- продуктивность сельскохозяйственных животных, определяемую отношением массы продукции на среднегодовое поголовье животных;
- коэффициент конверсии корма, рассчитываемый как соотношение массы продукции к количеству кормовых единиц;

Для растениеводства В.В. Бердников выделяет:

- урожайность сельскохозяйственных культур в расчете на гектар посевов;
- коэффициент конверсии минеральных удобрений, определяемый как соотношение массы производимой продукции растениеводства к массе действующего вещества.

При этом для обоих сегментов им указаны такие показатели эффективности, как отношение объёма продаж к среднегодовой численности работников, рентабельность продаж и рентабельность оборотных активов<sup>7</sup>.

Для того, чтобы проиллюстрировать структуризацию показателей, применяемых в системе контроллинга производственной деятельности, рассмотрим деятельность организации, осуществляющей производство продукции животноводства на примере птицефабрики ОАО «Спутник» Соль-Илецкого района Оренбургской области по данным её официальной отчётности, представляемой в Министерство сельского хозяйства. В таблицах 1 и 2 представлены данные о затратах на произ-

---

<sup>7</sup> Бердников В.В. Контроллинг эффективности бизнеса: Монография. – М.: РУДН, 2009. 452 с.

водство продукции животноводства организации по видам затрат и по видам выпускаемой продукции.

*Таблица 1*

**Структура себестоимости продукции животноводства  
ОАО «Спутник» по видам затрат, тыс. руб.<sup>8</sup>**

Показатель	Период, годы							Темп роста 2017 г. к 2011 г., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	6694	6753	7407	6701	5441	5538	5830	87,09
Материальные затраты, всего	177718	170093	246905	249966	322419	306731	305895	172,12
в т. ч. корма	174269	166344	242735	244968	316759	300535	289316	166,02
покупная энергия; топливо, кроме нефтепродуктов	3393	3658	4066	4845	5335	6125	7375	217,36
ветеринарные препараты	-	-	-	-	-	-	6840	-
нефтепродукты всех видов	56	91	104	153	325	71	2364	4221,43
Содержание основных средств	39722	34072	43245	47738	48035	50 955	21850	55,01
Прочие	-	-	-	-	-	-	79478	-
<b>Всего</b>	<b>258808</b>	<b>243832</b>	<b>337972</b>	<b>340104</b>	<b>415454</b>	<b>410141</b>	<b>413053</b>	<b>159,60</b>

*Таблица 2*

**Структура себестоимости продукции животноводства  
ОАО «Спутник» по видам продукции, тыс. руб.<sup>9</sup>**

Показатель	Период, годы							Темп роста 2017 г. к 2011 г., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Всего</b>	<b>258808</b>	<b>243832</b>	<b>340104</b>	<b>340104</b>	<b>415454</b>	<b>410141</b>	<b>413053</b>	<b>159,60</b>
в т. ч. птица сельскохозяйственной, всего	234776	223947	317558	319957	393255	385882	393478	167,60
из них: куры взрослые	161858	161 849	241431	253222	313624	304 881	319006	197,09
молодняк кур на выращивании	33457	30072	38410	39127	50465	45470	44630	133,40

<sup>8</sup> Разработана авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

<sup>9</sup> Разработана авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

Продолжение таблицы 2

Показатель	Период, годы							Темп роста 2017 г. к 2011 г., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
прочая птица взрослая	24147	18 605	24 119	20319	22568	24975	20129	83,36
прочий молодняк на выращивании	9670	10935	9541	7289	6598	10556	9713	100,44
инкубация (проинкубировано яиц птицы всех видов)	24032	19885	22546	20147	22199	24259	19575	81,45

Для анализа динамики затрат необходимо их сопоставление с объемами выпускаемой продукции в натуральном выражении, а также с уровнем выручки. Соответствующие данные представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Реализация продукции птицеводства ОАО «Спутник»<sup>10</sup>**

Показатель	Период, годы							Темп роста 2017 г. к 2011 г., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Птица в живой массе</b>								
Реализовано в натуральном выражении, ц	96	272	740	640	388	540	323	336,46
Выручка, тыс. руб.	784	1872	3310	3546	2523	4156	1 224	156,12
Себестоимость, тыс. руб.	913	2697	7511	6528	3429	6170	2657	291,02
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	-129	-825	-4201	-2982	-906	-2014	-1433	1110,85
<b>Яйца</b>								
Реализовано в натуральном выражении, тыс. шт.	113299	120068	123267	123124	123746	120255	121450	107,19
Выручка, тыс. руб.	24811 8	28254 3	34565 7	36589 2	44934 5	44241 7	37268 8	150,21
Себестоимость, тыс. руб.	18379 0	18959 2	27340 8	28195 9	35060 6	43684 5	35156 7	191,29
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	64328	92951	72249	83933	98739	5572	21121	32,83

<sup>10</sup> Разработана авторами по данным отчетности ОАО «Спутник».

## Продолжение таблицы 3

Показатель	Период, годы							Темп роста 2017 г. к 2011 г., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Суточные птенцы</b>								
Реализовано в натуральном выражении, тыс. гол	1110	880	808	473	636	597	347	31,26
Выручка, тыс. руб.	32035	39163	21397	13270	24377	20932	9508	29,68
Себестоимость, тыс. руб.	23756	18758	21770	19838	21263	22447	17991	75,73
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	8279	20405	-373	-6568	3114	-1515	-8483	-102,46
<b>Всего</b>								
Выручка	280937	323578	370364	382708	476245	467505	383420	136,48
Себестоимость	208459	211047	302689	308325	375298	465462	372215	178,56
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	72478	112531	67675	74383	100947	2043	11205	15,46

Кроме того, необходимо представить расчетные показатели эффективности производственной деятельности предприятия, к числу которых можно отнести продуктивность в отношении основного вида производимой продукции, затрат корма на 1 яйцо, отношение объёма продаж к численности работников организации, а также показатели рентабельности: рентабельность реализации и затрат по основному виду производства, общую рентабельность продаж, а также рентабельность собственного капитала и оборотных активов по чистой прибыли. Результаты расчётов представлены в таблице 4.

После того, как данные показатели были сформированы в единую систему, можно осуществить их анализ. Безусловно, первоочередной интерес представляет характер динамики затрат. Представляется, что при разработке системы показателей и планирования в системе контроллинга затрат и производственной деятельности целесообразно учитывать в первую очередь именно темпы роста показателей себестоимости, рассчитанные за каждый год исследованного периода.

Как показано в таблице 5, себестоимость продукции животноводства значительно возросла, увеличившись в исследованном периоде на 60%. При этом данный рост не являлся равномерным. Периоды незначительного снижения (на 6% в 2012 г. и на 1% в 2016 г.) чередовались с

периодами незначительного роста (на 1% в 2014 и 2017 гг.), а также с периодами значительного роста (на 39% в 2013 г. и на 22% в 2017 г.).

Таблица 4

**Показатели эффективности производственной деятельности ОАО «Спутник»<sup>11</sup>**

Показатель	Период, годы							Темп роста 2017 г. к 2011 г., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Продуктивность, яиц на 1 голову	327	315	308	363	300	385	297	90,83
Затраты корма, руб. на 1 яйцо	1,54	1,39	1,97	1,99	2,56	2,50	2,38	154,55
Отношение объёма продаж к среднегодовой численности работников, тыс. руб. на 1 человека	-	2087	2339	2665	3429	3138	2626	-
Рентабельность (убыточность) реализации яиц, %	25,93	32,90	20,90	22,94	21,97	1,26	5,67	21,87
Рентабельность (убыточность) затрат на производство яиц, %	35,00	49,03	26,43	29,77	28,16	1,28	6,01	17,17
Общая рентабельность (убыточность) продаж, %	18,73	26,26	11,37	14,17	17,13	17,99	0,13	0,69
Рентабельность (убыточность) продаж по чистой прибыли, %	18,84	24,95	13,54	13,77	17,63	17,78	-1,72	-9,13
Рентабельность (убыточность) собственного капитала по чистой прибыли, %	13,71	17,21	9,58	9,00	27,12	25,25	-1,89	-13,79
Рентабельность (убыточность) оборотных активов по чистой прибыли, %	25,24	29,79	16,26	15,90	12,85	11,65	-0,94	-3,72

Таблица 5

**Темпы роста себестоимости продукции животноводства ОАО «Спутник» по видам затрат, ед.<sup>12</sup>**

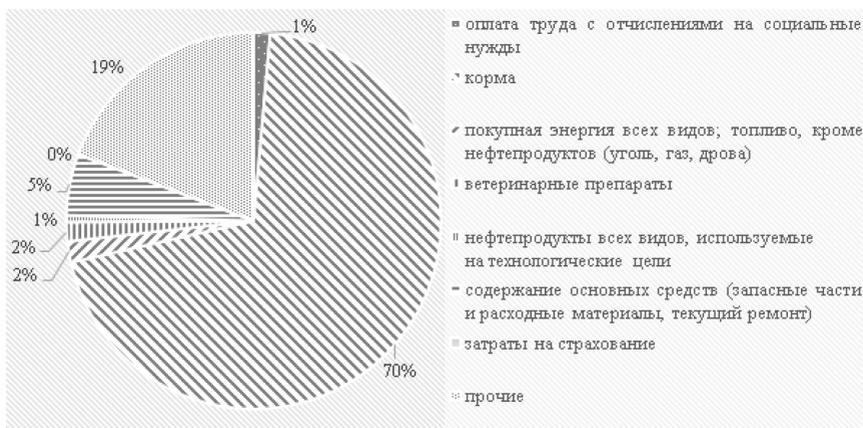
Показатель	Период, годы						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	1,01	1,10	0,90	0,81	1,02	1,05	
Материальные затраты, всего	0,96	1,45	1,01	1,29	0,95	1,00	
в т. ч. корма	0,95	1,46	1,01	1,29	0,95	0,96	
покупная энергия; топливо, кроме нефтепродуктов	1,08	1,11	1,19	1,10	1,15	1,20	
ветеринарные препараты	1,63	1,14	1,47	2,12	0,22	33,30	
нефтепродукты всех видов	0,86	1,27	1,10	1,01	1,06	0,43	
Содержание основных средств	0,94	1,39	1,01	1,22	0,99	1,01	

<sup>11</sup> Разработана авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

<sup>12</sup> Разработана авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

Для дальнейшего анализа целесообразным представляется применение метода графической интерпретации данных при исследовании структуры затрат в себестоимости продукции животноводства организации.

Как показано на рисунке 2, основную часть этих затрат составляли затраты на обеспечение кормами и на обслуживание основных средств.



**Рис. 2. Структура себестоимости продукции животноводства ОАО «Спутник» по видам затрат в 2017 г.**<sup>13</sup>

Возвращаясь к данным таблице 5, можно заключить, что динамика роста затрат на обеспечение кормами за исследованный период в целом соответствовала общей динамике роста затрат (поскольку именно затраты на корма и составляли основную часть затрат в себестоимости) за исключением 2017 г., когда данный показатель продемонстрировал снижение. Затраты на содержание основных средств после снижения в 2012 г. показывали в целом более равномерный рост до 2017 г. Наибольшее его значение (127%) пришлось на 2013 г., наименьшее (100,1%) на 2015 г., однако в 2017 г. данный вид затрат снизился более чем в два раза.

Наконец, одним из наиболее продуктивных способов анализа затрат в себестоимости продукции животноводства организации является факторный анализ. В таблице 6 представлен анализ влияния различных видов затрат в себестоимости продукции животноводства на их динамику.

<sup>13</sup> Разработан авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

**Влияние различных видов затрат на себестоимость  
произведённой продукции животноводства ОАО «Спутник», %<sup>14</sup>**

Показатель	Период, годы					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Факторы внутреннего происхождения, всего в т.ч.:	11,78	9,44	331,25	-18,26	-117,65	-40,80
оплата труда с отчислениями на социальные нужды	-0,45	0,75	-10,31	-1,76	-0,77	0,59
корма собственного производства	-30,52	-1,91	275,95	-16,91	-93,84	17,02
содержание основных средств (запасные части и расходные материалы, текущий ремонт)	42,75	10,59	65,61	0,42	-23,04	-58,41
Факторы внешнего происхождения, всего, в т.ч.:	88,22	90,56	-231,25	118,26	217,65	140,80
корма покупные	90,49	90,08	-243,34	117,34	221,88	-39,54
покупная энергия всех видов; топливо, кроме нефтепродуктов (уголь, газ, дрова)	-2,01	0,47	11,38	0,69	-6,23	2,51
ветеринарные препараты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13,73
нефтепродукты всех видов, используемые на технологические цели	-0,26	0,02	0,72	0,24	2,00	4,60
прочие	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	159,50

Как видно из данных, представленных в таблице 6, на протяжении всего исследованного периода (за исключением 2014 г., когда общие изменения себестоимости были относительно невелики) наибольшее влияние на размер себестоимости производства продукции животноводства оказывали факторы внешнего происхождения, в то время как за счет факторов внутреннего происхождения предприятию удавалось снижать себестоимость. Рассматривая отдельные показатели, в первую очередь следует выделить влияние стоимости покупных кормов, которые составляют наибольшую долю в структуре себестоимости. Также на протяжении исследованного периода на изменение себестоимости оказывают влияние затраты на собственное производство кормов и на содержание основных средств. Значительное воздействие показателя «прочие расходы» в 2017 г. связано с тем, что в отчётности организации он стал выделяться только с этого года.

<sup>14</sup> Разработана авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

В таблице 7 представлены данные о динамике затрат организации по видам продукции. Как показывают представленные данные, основные затраты организации были связаны с содержанием поголовья птицы, а также с инкубацией яиц.

Таблица 7

**Темпы роста себестоимости продукции животноводства  
ОАО «Спутник» по видам продукции, ед.<sup>15</sup>**

Показатель	Период, годы					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всего	0,94	1,39	1,00	1,22	0,99	1,01
в т. ч. птица сельскохозяйственная, всего	1,00	1,49	1,05	1,24	0,97	1,05
из них: куры взрослые	0,90	1,28	1,02	1,29	0,90	0,98
молодняк кур на выращивании	0,77	1,30	0,84	1,11	1,11	0,81
прочая птица взрослая	1,13	0,87	0,76	0,91	1,60	0,92
прочий молодняк на выращивании	0,83	1,13	0,89	1,10	1,09	0,81
инкубация (проинкубировано яиц птицы всех видов)	0,95	1,42	1,01	1,23	0,98	1,02

Как отмечалось выше, анализ затрат организации необходимо осуществлять на основе сопоставления их с выручкой от реализации продукции. Здесь для анализа также представляется целесообразным применение метода графической интерпретации данных. На рисунке 3 наглядно показано, что основным видом деятельности организации является производство яиц. Это следует из объёмов выручки в абсолютном выражении, а также из того факта, что именно данный вид производства оставался прибыльным на протяжении всего рассматриваемого периода. Можно заключить, что именно этот вид производства организация рассматривает как основной, в то время как остальные — судя по их убыточности в течение длительного времени — только как вспомогательные.

Говоря о динамике производства яиц, необходимо отметить, что объём их производства не демонстрировал заметного роста на протяжении исследованного периода. Подобная тенденция соответствует специфике рынка яиц, который в нашей стране является насыщенным, и где при увеличении объёма производства неизбежны трудности с реализацией произведённой продукции. Выручка от реализации яиц при этом в исследованном периоде возросла на 32%, в то время как себесто-

<sup>15</sup> Разработана авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

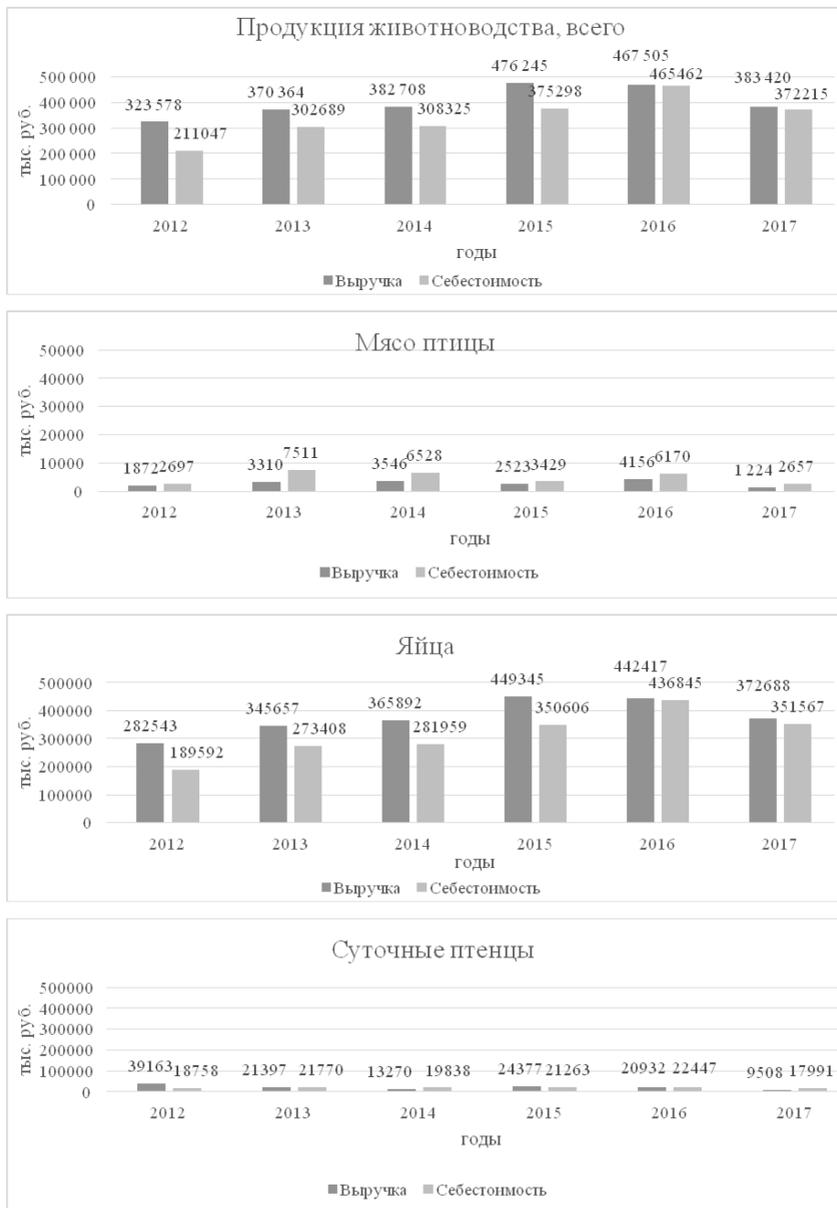
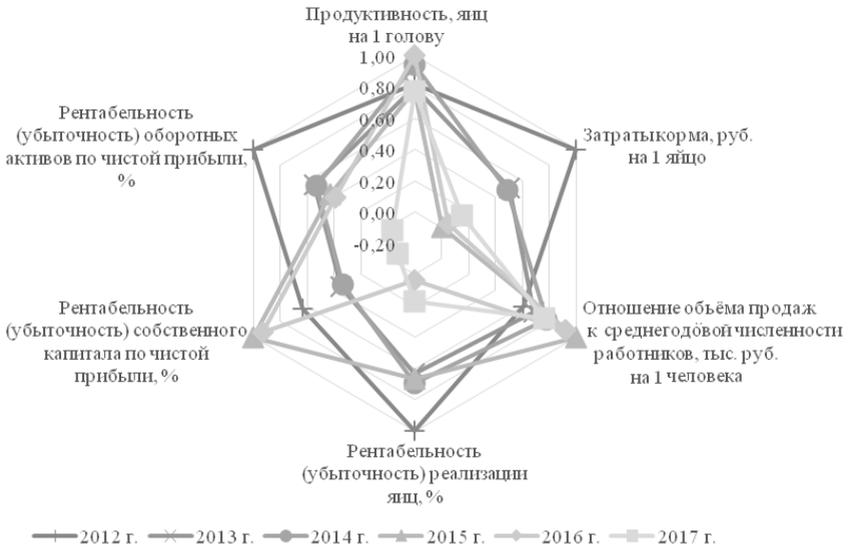


Рис. 3. Реализация продукции птицеводства ОАО «Спутник»<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Разработан авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

имость – на 85%, что, естественно, привело к снижению прибыли от реализации. Данная тенденция подчёркивает необходимость контроля затрат предприятия.

Наглядно представить показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия, можно при помощи ленточной диаграммы (рис. 4), на которую нанесены значения показателей, представленных в таблице 4 (среди показателей, характеризующих рентабельность основной деятельности организации, демонстрировавших сходные тенденции, на рисунке представлен только показатель рентабельности реализации яиц), нормированные по шкале от нуля до единицы, где единица – максимальное значение, которое принимал показатель в исследованном периоде.



**Рис. 4. Эффективность производственной деятельности ОАО «Спутник»** <sup>17</sup>

Для показателя затрат на корма на единицу продукции, где наилучшим являлось наименьшее значение за единицу принята максимальная разница между текущим и максимальным значением показателя.

Данные, представленные в подобном виде, наглядно демонстрируют степень успешности производственной деятельности организа-

<sup>17</sup> Разработан авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

ции как площадь, занимаемую на диаграмме соответствующей фигурой. При этом необходимо отметить сокращение этой площади в течение исследованного периода.

Ещё одним важным критерием, характеризующим эффективность деятельности организации, является состав факторов, оказывающих влияние на рентабельность её производственной деятельности. В табл. 6 представлены результаты факторного анализа прибыли от продаж ОАО «Спутник».

Как показывают данные табл. 8, наибольшее воздействие на данный показатель на протяжении исследованного периода (за исключением 2014 г.) оказывают показатели, связанные с производственной деятельностью предприятия – объём выручки и себестоимость, причём в большей степени (за исключением 2013 г.) – именно первый. При этом необходимо отметить снижение в 2016–2017 гг. уровня негативно-го влияния, связанного с ростом себестоимости продукции.

*Таблица 8*

**Влияние финансовых результатов деятельности ОАО «Спутник»  
на показатель рентабельности по чистой прибыли, %<sup>18</sup>**

Показатель	Период, годы					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Изменение рентабельности всего, в т. ч.	6,11	-11,40	0,23	3,87	0,15	-19,50
за счёт объёма изменения выручки	10,36	8,86	1,65	18,79	1,41	-17,23
за счёт изменения себестоимости	-10,84	-23,5	1,11	-15,74	-0,56	-0,67
за счёт прочих доходов и расходов	6,59	3,33	-2,53	0,82	-0,70	-1,60

Таким образом по результатам проведённого исследования можно сделать ряд выводов. Идентификация производственной деятельности в системе контроллинга организации с позиции теории тетрад позволяет определить данную подсистему в качестве объектной, имеющей границы в пространстве, но не во времени. В отношении контроллинга производственной деятельности указывают управление производственными затратами как одну из основных задач, а в числе его основных инструментов указывают анализ отклонений фактических затрат от плановых, лимитирование таковых отклонений, анализ использования производственных мощностей, поиск «узких мест», факторный анализ и т.д.

<sup>18</sup> Разработана авторами по данным отчётности ОАО «Спутник».

Важное место в действующей системе контроллинга в организациях АПК занимают процессы мониторинга и анализа. При этом эффективная система мониторинга производственной деятельности должна опираться на создание системы показателей, позволяющих получить необходимую информацию для последующего анализа и принятия на её основе управленческих решений руководством организации. Такая система должна включать в себя показатели результативности производственной деятельности организации и факторы, оказывающие на них влияние. В ходе исследования определено, что в качестве действующих факторов целесообразно рассматривать показатели структуры и динамики затрат в себестоимости продукции, в качестве результатов – показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности и уровень её рентабельности.

В процессе анализа производственной деятельности, показатели, включенные в систему мониторинга, подвергаются обработке для того, чтобы сделать обоснованные выводы о состоянии производственной деятельности организации. Показана эффективность применения в процессе анализа, показателей, характеризующих динамику затрат в структуре себестоимости продукции организации, методы графического представления данных, а также методы факторного анализа.

#### Список литературы

1. Бердников В.В. Контроллинг бизнеса: модели, развитие, проблемы, решения: Монография. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. 488 с.
2. Бердников В.В. Контроллинг эффективности бизнеса: Монография. – М.: РУДН, 2009. 452 с.
3. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пособие / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 248 с.
4. Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Ангеловская А.А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография. – М.: ИНФРА-М 2016. 237 с.
5. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А. и др. Контроллинг: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2013. 336 с.
6. Клейнер Г.Б. Экономика. Моделирование. Математика. Избранные труды. – М.: ЦЭМИ РАН, 2016. 856 с.

**References**

1. Berdnikov V.V. Kontrolling biznesa: modeli, razvitie, problemy, resheniya: Monografiya. – M.: Izdatel'skii dom «Ekonomicheskaya gazeta», 2012. 488 s.
2. Berdnikov V.V. Kontrolling effektivnosti biznesa: Monografiya. – M.: RUDN, 2009. 452 s.
3. Dedov O.A. Metodologiya kontrollinga i praktika upravleniya krupnym promyshlennym predpriyatiem: Ucheb. posobie / O.A. Dedov. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 248 s.
4. Kazakova N.A., Khlevnaya E.A., Angelovskaya A.A. Finansovyi kontrolling v kholdingakh: monografiya. – M.: INFRA-M 2016. 237 s.
5. Karminskii A.M., Fal'ko S.G., Zhevaga A.A. i dr. Kontrolling: uchebник. – M.: ID «FORUM», INFRA-M, 2013. 336 s.
6. Kleiner G.B. Ekonomika. Modelirovanie. Matematika. Izbrannye trudy. – M.: TsEMI RAN, 2016. 856 s.