

УДК 631.1

**И.М. Бортникова**

ФГБОУ ВО Донской государственный аграрный университет, Ростовская обл.,  
пос. Персиановский, email: bortnikovairina@rambler.ru

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРОДУКЦИИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Ключевые слова:** анализ, методика, управление, затраты, сельское хозяйство.

В статье рассматривается создание системы управленческого анализа, предназначенной для внедрения в систему управления производством в сельскохозяйственной организации. Данная система основывается на выделении объектов хозяйствования с целью влияния на них, возможности доведения их состояния до уровня запланированных индикаторов деятельности предприятия. В процессе исследования изучен управленческий анализ как способ раскрытия внутренних ресурсов и потенциала хозяйствующего субъекта, а также оценки состояния бизнес-процессов для решения стратегических задач. Представлена методика управленческого анализа в аграрных предприятиях, включающая в себя несколько этапов: 1. выявление целей и задач анализа при выработке стратегии развития организации, а также для осуществления эффективного управления. 2. оценка аргументированной последовательности индикаторов, характеризующих потенциальные ресурсы и резервы предприятия (экономические, финансовые, производственные и др.) при помощи факторных моделей. 3. определение стратегии управления сельскохозяйственными предприятиями. 4. установление аналитических источников управленческой информации. 5. оценка и применение итогов анализа для выработки эффективных управленческих решений.

**I.M. Bortnikova**

Don State Agrarian University, Rostov region, Persianovsky,  
email: bortnikovairina@rambler.ru

## **PRODUCTION MANAGEMENT SYSTEM IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS**

**Keywords:** analysis, methodology, management, costs, agriculture.

The article discusses the creation of a management analysis system designed for implementation into the production management system in an agricultural organization. This system is based on the allocation of economic entities in order to influence them, the possibility of bringing their condition to the level of planned indicators of the company's activity. In the course of the study, management analysis was studied as a way to disclose the internal resources and potential of an economic entity, as well as to assess the state of business processes for solving strategic tasks. The methodology of management analysis in agricultural enterprises is presented, which includes several stages: 1. identification of goals and objectives of analysis in the development of an organization's development strategy, as well as for effective management. 2. evaluation of a reasoned sequence of indicators characterizing the potential resources and reserves of the enterprise (economic, financial, production, etc.) using factor models. 3. definition of the management strategy of agricultural enterprises. 4. establishment of analytical sources of management information. 5. evaluation and application of the results of the analysis to develop effective management decisions.

На современном этапе развития в условиях санкций и импортозамещения в сельскохозяйственном производстве, с его многоотраслевой составляющей, возникает потребность во внедрении других методов организации управления производством продукции. Меняющиеся условия хозяйствования, при еще сохранившихся прежних формах управления аграрными предприятиями и их обособленными подразделениями, требуют срочного решения организационных и методических вопросов

управленческого анализа в сельскохозяйственном производстве страны.

В связи с тем, что сельскохозяйственные организации не в полной мере применяют инструменты управленческого анализа, что также обусловлено недостаточностью теоретических и методических разработок по их ведению, то появляется необходимость в совершенствовании методики управленческого анализа, развитии организационного инструментария, учитывающего особенности аграрного производства.

Одной из главных составляющих реализации своевременного регулирования и прогнозирования бизнес-процессов на предприятиях АПК является управленческий анализ. Цель исследования заключается в обосновании управленческого анализа как способа стабильного информационного обеспечения, контроля за эффективностью функционирования всей хозяйственной системы, выявления и мобилизации текущих внутрипроизводственных резервов для снижения затрат на производство, роста прибыльности предприятия.

Новые условия развития, изменение организационных структур и поставленные задачи повышения производительности труда в сельском хозяйстве с целью обеспечения продовольственной безопасности страны предполагают преобразование методов управленческого анализа. Необходимо развитие внутреннего контроля управления, основанное на управленческом анализе и координации деятельности всех обособленных подразделений сельскохозяйственного предприятия.

#### **Объекты и методы исследования**

В настоящее время развитие методики управленческого анализа сельскохозяйственных предприятий остается актуальным, так как формируются новые организационно-управленческие структуры и возрастает их хозяйственная самостоятельность. Объектом исследования выступает система управленческого анализа в аграрном производстве, которая базируется на выделении объектов хозяйствования. Это делается для того, чтобы иметь возможность воздействовать на них и доводить посредством бизнес-процесса до уровня запланированных индикаторов деятельности предприятия. Управляемый объект и управляющая система взаимодействуют между собой и внутренней и внешней средой посредством информации. Следовательно, предметом аналитического обеспечения является учетно-управленческая информация, доступность которой существенно влияет на эффективное управление организации в целях достижения стратегических и тактических целей. В процессе исследования были применены приемы сравнительного анализа, систематизации и обобщения информации.

#### **Результаты и их обсуждение**

Как отмечает Попова Л.В., в настоящее время роль учета и анализа в управлении производственной деятельностью объективно повышается, поскольку учетно-аналитическая информация обеспечивает систему управления необходимыми данными и позволяет принять эффективные управленческие решения [6].

Полозова А.Н., Брянцева Л.В., трактуют, что управленческий анализ – это анализ бизнес-деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений, в ходе которого решаются следующие основные задачи качественной оценки достоверности и полноты используемой информации, оценки показателей и параметров издержек, доходов и финансовых результатов для выявления неиспользованных возможностей повышения конкурентоустойчивости организации [5].

Управленческий анализ используется для выявления внутренних ресурсов и возможностей предприятия и подразделений, а также для отслеживания текущего состояния бизнес – процессов и вскрытия стратегических проблем [2].

Первоочередная задача управленческого анализа предприятия сельскохозяйственной отрасли – информационное обеспечение и разработка аргументированных управленческих решений. Представим особенности управленческого анализа и определим их влияние на деятельность сельскохозяйственной организации (рис.1).

В рамках исследования представим в таблице 1 особенности содержания и организации управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях.

Управленческий анализ обусловлен сферой исследования. Поэтому, эффективность проведения управленческого анализа, как правило, зависит от того, в какой мере он адаптирован к действительным потребностям предприятия ввиду того, что имеется широкий круг заинтересованных пользователей информации [4].

Менеджеры в процессе управления довольно часто сталкиваются с нетипичными ситуациями и нестандартными проблемами, которые не поддаются формализованному решению. В связи с этим существенную роль играют неформализованные методы (интеллектуальные способности, талант и личная инициатива персонала) управленческого учёта и анализа [1].



Рис. 1. Особенности управленческого анализа

Таблица 1

Содержание и организация управленческого анализа в сельскохозяйственных организациях

| Классификационные признаки | Управленческий анализ                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цель                       | Достижение наибольшей прибыли и рост эффективности хозяйствования; повышение конкурентоспособности сельхозтоваропроизводителя; принятие оптимальных управленческих решений для достижения определенных целей                                            |
| Источники информации       | Данные первичного бухгалтерского и статистического учёта, нормативно справочная информация, данные актов ревизий и инвентаризационных описей, аналитические регистры, а также информация конкурентов, полученная в процессе промышленного шпионажа      |
| Пользователи информации    | Различные организационные структуры внутрихозяйственного управления и отдельные лица, ответственные за поведение анализа: лаборатории, бюро, группы, бухгалтерия, отделы, менеджеры, а также внешние консультанты, для проведения аналитической работы. |
| Временной интервал         | Проводится при необходимости, как правило, в тех отраслях, где отмечается спад производительности, кризисная ситуация, увеличение издержек, сокращение рентабельности и качества продукции, проигрыш в конкурентной борьбе.                             |
| Доступность информации     | Представляет коммерческую тайну, не разглашается внешним пользователям информации                                                                                                                                                                       |
| Использование методов      | Статистические и математические модели, аналитические сравнения, графики, комплексные оценки, индексы и т.д.                                                                                                                                            |



Рис. 2. Методы управленческого анализа

На рисунке 2 представлены наиболее обширно применяющиеся методы управленческого анализа.

Методы управленческого анализа влияют на вероятность многовариантности решений, каждое из которых неэффективно, а иногда и просто невозможно подробно просчитать. Следовательно, методы управленческого анализа характеризуются различной частотой использования, но являются в равной мере полезными для решения управленческих задач.

Методика проведения управленческого анализа на сельскохозяйственных предприятиях должна включать следующие этапы:

1. Выявление целей и задач анализа при выработке стратегии развития организации, а также для осуществления эффективного управления.

2. Оценка аргументированной последовательности индикаторов, характеризующих потенциальные ресурсы и резервы предприятия (экономические, финансовые, производственные и др.) при помощи факторных моделей.

3. Определение стратегии управления сельскохозяйственными предприятиями.

4. Установление аналитических источников управленческой информации.

5. Оценка и применение итогов анализа для выработки эффективных управленческих решений.

Для улучшения качества управления сельскохозяйственным предприятием целесообразно применять управленческий анализ, что даст возможность регулировать и прогнозировать бизнес-процессы. Чтобы обрести полное представление об изучаемом предмете и принять верное решение требуется оптимальное количество информации. От управления информационными ресурсами (кадры, финансы, материалы), качества и грамотного использования данных при принятии управленческих решений зависят финансовое положение, производственный потенциал и результативность развития сельскохозяйственной организации.

Роль информационного ресурса в менеджменте заключается не только в информационном сопровождении управленческого анализа, но и в открывающихся возможностях управления предприятием. Следовательно, одной из главных управленческих задач организации является систематизация рационального, в полной мере, организованного потока информации.



Рис. 3. Информационная база управленческого анализа для сельскохозяйственных организаций

Информационная база управленческого анализа для сельскохозяйственных организаций приведена на рисунке 3.

Предприятие – это единый организм, и минимальное совершенствование чего-либо одного может привести к сдвигу либо в сторону успеха, в лучшем случае, либо к снижению показателей в худшем. Менеджерам, а в особенности руководителям финансовых служб, следует принимать комплексные решения, в отношении всего предприятия, а занятость решением оперативных задач может усложнить процесс управления [4].

Операционный анализ является составным звеном управленческого учета и анализа, а итоги этого анализа, как правило, составляют коммерческую

тайну организации. По данным операционного анализа выявляются резервы, производится своевременная и достоверная оценка состояния производства и уровня использования ресурсов. При этом обнаруживаются действительный дефицит или излишек запасов, потребность в их увеличении или прирост производства на существующих ресурсах [3]

Методика операционного управленческого анализа в особенности необходима в тот момент, когда для сельскохозяйственных предприятий складываются неблагоприятные рыночные условия вследствие высокой инфляции, искусственных ограничений, сокращения спроса на продукцию, насыщения рынка.

**Таблица 2**

Прогнозный уровень безубыточности производства и запас финансовой прочности в организации «XXX» (CVP – анализ) за 2017 – 2021 годы

| Показатель                                             | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021г. |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|
| <b>Зерно</b>                                           |         |         |         |         |        |
| 1.Объём реализованной продукции, тыс. руб.             | 37165   | 44423   | 61267   | 70457   | 81025  |
| 2.Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.     | 30214   | 39264   | 54370   | 65525   | 71904  |
| в том числе                                            |         |         |         |         |        |
| 2 а. переменные затраты                                | 26523   | 26815   | 37458   | 45639   | 46236  |
| 2 б. постоянные затраты                                | 3991    | 12450   | 16912   | 19886   | 28668  |
| 3.Маржинальная прибыль, тыс. руб. (стр.1-стр.2а)       | 10951   | 31605   | 23809   | 24818   | 34789  |
| 4.Маржинальная прибыль к выручке от продаж, %          | 29,4    | 71,1    | 38,86   | 35,2    | 43     |
| 5.Прибыль от продаж, тыс. руб.                         | 6951    | 5150    | 6897    | 7931    | 9120   |
| 6.Точка безубыточности, руб. (стр.2б:стр.4)            | 12554   | 17510   | 43520   | 56494   | 66669  |
| 7. Запас финансовой прочности, руб.(стр.1-стр.6)       | 24611   | 26913   | 17747   | 13963   | 14356  |
| 8. Запас финансовой прочности, %                       | 66,2    | 60,5    | 29      | 20      | 17,7   |
| 9. Сила операционного рычага (стр.3:стр.5)             | 1,57    | 6,13    | 3,4     | 3,1     | 3,8    |
| <b>Молоко</b>                                          |         |         |         |         |        |
| 10.Объём реализованной продукции, тыс. руб.            | 4886    | 6623    | 8461    | 9120    | 10488  |
| 11.Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.    | 3551    | 6558    | 7350    | 8452    | 9720   |
| в том числе                                            |         |         |         |         |        |
| 11 а.) переменные затраты                              | 2987    | 4856    | 6150    | 7072    | 8132   |
| 11 б.) постоянные затраты                              | 564     | 1702    | 1200    | 1379    | 1587   |
| 12. Маржинальный прибыль, тыс. руб. (стр.10 –стр.11 а) | 1899    | 1933    | 2311    | 2048    | 2356   |
| 13. Маржинальная прибыль к выручке от продаж, %        | 38,8    | 29,1    | 27,3    | 22,45   | 22,46  |
| 14. Прибыль от продаж, тыс. руб.                       | 1335    | 65      | 1111    | 1277    | 1469   |
| 15. Точка безубыточности, руб. (стр.11 б:стр. 13)      | 1453    | 5848    | 4395    | 9122    | 7065   |
| 16. Запас финансовой прочности, руб.(стр. 10-стр. 15)  | 3440    | 775     | 4066    | -2      | 3423   |
| 17. Запас финансовой прочности, %                      | 70,2    | 11,7    | 48,05   | -       | 32,63  |
| 18. Сила операционного рычага (стр. 12:стр. 14)        | 1,42    | 0,33    | 2,08    | 1,60    | 1,6    |

В результате использования операционного управленческого анализа, руководители приобретают возможность своевременно реагировать, меняя цены, корректируя производственную программу. При этом, у них есть понятие, каких финансовых последствий можно от этого ожидать. Таким образом, CVP – анализ является основным рычагом оперативного планирования и контроля производственной и торговой деятельности предприятия, позволяющим прогнозировать доходность в зависимости от уровня затрат, объема производства и цен.

CVP-анализ – это способ управления финансовым результатом через точку безубыточности, то есть такую точку, в которой производственные и сбытовые издержки в полной мере компенсируются доходами сельскохозяйственной организации.

Анализ безубыточности базируется на выявлении зависимости между доходами, затратами и прибылью на протяжении ограниченного промежутка времени, в течение которого сельскохозяйственная организация имеет функционирующие в данный момент мощности и способна работать с относительно постоянными ресурсами.

В таблице 2 для примера рассчитаем прогнозный уровень безубыточности производства и запаса финансовой прочности условной организации «ХХХ» Ростовской области, по отдельным видам продукции (зерно озимой пшеницы и молоко) при помощи метода CVP – анализа.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что в современных условиях сельскохозяйственное производство является рентабельным в отрасли растениеводства. Порог финансовой прочности по основным видам сельскохозяйственной продукции является достаточно неустойчивой величиной. Рассматривая его по зерну и молоку, нужно отметить, что он находится в положительной зоне. Кроме того, данный показатель варьирует в очень широких пределах, причиной чего являются внешние и внутренние факторы характерные для сельского хозяйства страны. Чем выше по-

казатель финансовой прочности, тем меньше риск потерь для предприятия.

Получение отрицательной маржинальной прибыли у сельскохозяйственного предприятия характерно для негативной ситуации, при которой выручка от продажи продукции не компенсирует даже переменных затрат на ее производство. Поэтому, каждая новая продажа приводит к увеличению убытка организации, то есть ухудшению ее финансового положения.

### Выводы

В современных условиях применение CVP-анализа затрудняется из-за ухудшения экономической ситуации, в частности, повышения уровня инфляции, поэтому очень трудно выдержать вышеуказанные ограничения. Правильное использование методики CVP-анализа и полное понимание ее действия позволят руководству организации принять экономически взвешенные управленческие решения.

Производимая аграрным предприятием продукция значительно различается по структуре издержек, как по удельному весу маржинального дохода в продажной цене, так и по удельному весу прибыли в маржинальном доходе. Следовательно, для принятия аргументированных управленческих решений важно отслеживать динамику запаса финансовой прочности не только по организации в целом, но и по отдельным видам изготавливаемой продукции.

Для сельскохозяйственных предприятий также необходимо обоснование прогноза поступления денежных сумм и их взаимосвязи с маркетинговыми и производственными планами фирмы. Система бюджетирования в сельхозорганизации становится связующей технологией взаимодействия всего управляющего персонала.

Таким образом, применение управленческого анализа является не целью, а уже объективной необходимостью для оценки стержневых показателей, увеличения результативности стратегических бизнес-единиц, развития сельскохозяйственной организации на долгосрочную перспективу.

*Библиографический список*

1. Бочкарева Т.Н. Управленческий анализ в отраслях. М.: Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», 2013. 136 с.
2. Вахрушина М.А., Самарина Л.Б. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: Монография. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. 144 с.
3. Иванова Ж.А., Операционный анализ: учебное пособие. Улан-Удэ: Издательство РИО ВСГТУ, 2005. 77 с.
4. Казакова Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 288 с.
5. Полозова А.Н., Брянцева Л.В. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2008. 336 с.
6. Попова Л.В., Алимов С.А., Алимова М.С. Характеристика управленческой составляющей учетно-аналитической системы хозяйствующего субъекта // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2016. № 5. С. 19-24.