

УДК 658.5+334.02

© И. Н. Лукиянчук¹, А. Б. Хуранов², 2022

^{1,2} Московский государственный университет
пищевых производств (МГУПП), Россия

E-mail ^{1,2}: huranovab@mgupr.ru

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ НА ВСЕХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ КОМБИНАТОМ ПИТАНИЯ ПРИ ВУЗЕ

В статье рассматривается новый подход к управлению эффективностью деятельности комбината питания как структурного подразделения вуза: предлагается использование контроллинга в управлении эффективностью деятельности комбината питания на основе изложенной модели управления. Раскрываются причины применения системы контроллинга в управлении комбинатом питания, целевая задача, принципы и преимущества контроллинга. Обоснована возможность использования контроллинга как инструмента повышения качества принимаемых решений на всех уровнях управления эффективностью деятельности комбината питания при вузе. Авторы учитывают интегрированный характер контроллинга и для его построения предлагают использовать инструменты, охватывающие все его подсистемы, что позволяет комплексно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Ключевые слова: вуз, комбинат питания, бизнес-единицы, эффективность, управление, качество, система внутреннего контроля, контроллинг.

В состав комбината питания как базового предприятия могут входить следующие бизнес-единицы: ресторан, кафе, столовая и др. Также могут входить цеха по изготовлению полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий для снабжения других предприятий, расположенных в пределах зоны обслуживания. Основная цель комбината питания — накормить потребителей. Однако не всегда выпускаемая продукция является качественной. Основными причинами возникновения некачественной продукции является некачественное сырье, отклонение от технологического процесса, неисправность технологического оборудования и др. Так как в процессе производства образуется определенный процент некачественной продукции, то встает вопрос о необходимости внедрения внутреннего контроля качества продукции на комбинате. Только с помощью контроля можно

выявить проблемы в сфере производства продукции, финансах и т.д. Причем внутренний контроль качества должен осуществляться на всех этапах производства, начиная с момента поступления сырья, из которого состоит продукт, комплектующих материалов и до готовой продукции. Таким образом, необходимо обратить внимание на то, что сегодня эффективное построение и внедрение системы внутреннего контроля качества является актуальным для всех предприятий, стремящихся профессионально построить свой бизнес.

В то же время недостаточная изученность этой проблемы и отсутствие регламента управления комбинатом питания и его структурных бизнес-единиц в вузе приводят к неоправданно высоким затратам на их содержание, использованию устаревшей и неэффективной организации производства и реализации продукции и услуг.

В связи с этим *цель работы* – определить перспективы внедрения контроллинга в управление эффективностью деятельности комбината питания при вузе (*объекте исследования*).

Предмет исследования – контроллинг как инструмент повышения качества принимаемых решений на всех уровнях управления эффективностью деятельности комбината питания.

Организация питания студентов, преподавателей, сотрудников, осуществляемая комбинатом питания, является одним из важнейших условий при осуществлении образовательной деятельности высшего учебного заведения. И как уже говорилось выше – построение и внедрение системы внутреннего контроля качества является актуальным для всех предприятий, в том числе и для комбинатов питания при вузах.

В системе организации внутреннего контроля имеется множество объектов, которые формируют ее целостность. Каждый из этих объектов имеет свою ценность для комбината питания. Перед предприятием встает выбор объекта, который в большей степени влияет на эффективность его деятельности и конкурентоспособность продукции. Таким объектом внутреннего контроля для комбината питания при вузе и является качество продукции, а также затраты на ее обеспечение.

Считаем, что контроль качества продукции на комбинате питания тесно связан с контроллингом, который является неотъемлемой частью системы организации внутреннего контроля и управления предприятием. Контроль – это процесс обеспечения достижения предприятием своих целей, который призван обеспечить правильную оценку реальной ситуации и тем самым создать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития

как его отдельных подразделений, так и всего предприятия в целом. Основную задачу контроллинга можно сформулировать как повышение качества принимаемых решений на всех уровнях управления производством, что в свою очередь влияет на качество производимой продукции. Контроллинг является системой управления, направленной на координацию и интеграцию всех функций и объектов управления для формирования, развития и поддержания конкурентных преимуществ предприятия, одним из которых является более высокое качество продукта.

Контроллинг должен уделять особое внимание вопросам обоснования рациональной стратегии взаимоотношений с поставщиками и мониторингу этих взаимоотношений с целью максимально возможного обеспечения требуемого качества поставляемых материалов и полуфабрикатов, что необходимо для поддержания высокого уровня конкурентоспособности продукции предприятия и недопущения случаев брака.

Использование системы контроллинга в управлении комбинатом питания при вузе считаем необходимым, если выявлено следующее:

- 1) неудовлетворительное значение основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности комбината;
- 2) неопределенность форм хозяйственно-экономических отношений между комбинатом питания и университетом, между бизнес-единицами комбината питания;
- 3) низкий уровень экономической квалификации руководителей бизнес-единиц комбината питания;
- 4) недостаточная прозрачность информации и своевременность ее поступления руководству комбината питания;
- 5) отсутствие системы планирования, бюджетирования и мотивации персонала комбината питания;
- 6) низкое качество продукции и услуг.

С учетом того, что контроллинг — это система управления, ориентированная на эффективное использование ресурсной базы за счет интегрированной информационно-аналитической, инструментальной и методической поддержки принятия управленческих решений, достижение цели по повышению эффективности деятельности комбината питания можно увязать с применением этой технологии управления.

Целевая задача контроллинга — создание эффективной системы принятия, организации, реализации и контроля управленческих действий [1]. Эта цель достигается путем применения системы планиро-

вания контрольных показателей, контроля их выполнения и мотивации персонала на их достижение. При формировании системы контроллинга следует учитывать следующие основные принципы:

– целенаправленность предполагает ориентацию системы управления и оценки деятельности на социально-экономический результат (эффективность);

– принцип единства (контрольные показатели представляют единую систему, обеспечивающую достижение цели);

– экономичность (достижение цели с оптимальными затратами);

– точность (контрольные показатели должны быть конкретны и обоснованы);

– принцип участия (заинтересованность всех работников комбината питания в выполнении контрольных показателей через систему их мотивации);

– информативность (управленческий учет), система доведения плановых и фактических показателей деятельности комбината питания и его бизнес-единиц должна быть доступна внутренним пользователям в полном объеме и своевременно. Информационное обеспечение системы управления необходимо обеспечить сигнальной системой индикаторов, реагирующих на проблемные ситуации по достижению контрольных показателей.

Использование инструментов контроллинга в управлении эффективностью деятельности комбината питания при вузе может быть наглядно представлено на основе нижеизложенной модели (рис. 1).

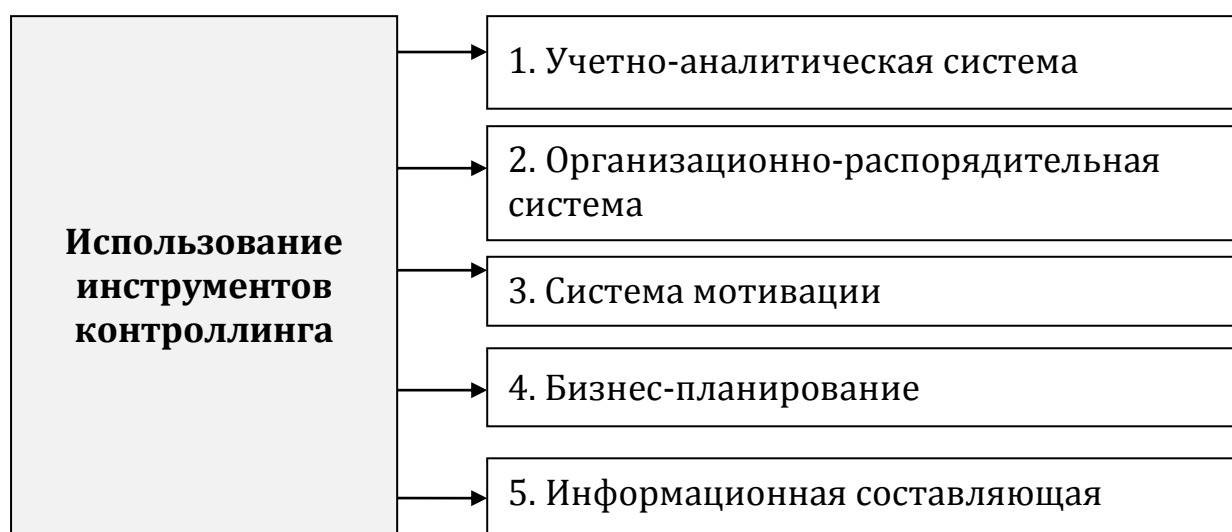


Рис. 1. Модель управления эффективностью деятельности комбината питания при вузе

Под моделью управления предлагается логически выстроенная система управления, включающая:

1. *Учетно-аналитическую систему*, в которой формируется учетная политика предприятий питания, регистр счетов (бухгалтерского управленческого учета), система формирования и отображения в учете доходов и расходов, методы анализа и оценки результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятий питания как бизнес-единиц, реализующих определенные бизнес-процессы. Основным вопросом, который встает перед разработчиком модели, является принцип выделения бизнес-процессов. Исходя из определения, принцип выделения процессов один — это результат. При выделении бизнес-процессов необходимо следить, чтобы на одном уровне модели присутствовали одноуровневые результаты деятельности, следовательно, и процессы.

2. *Организационно-распорядительную систему*, предусматривающую создание адекватной решаемым задачам организационной структуры управления предприятиями питания в вузах, наделение ее определенными полномочиями, функциями и ответственностью за результаты деятельности предприятий, в том числе по обеспечению студентов, сотрудников и преподавателей полноценным, доступным по цене, рациональным питанием.

3. *Систему мотивации*, стимулирования и оценки труда работников предприятий питания, нацеленных на получение высоких экономических результатов и выполнение социальной миссии по обеспечению питанием студентов, сотрудников и преподавателей.

4. *Бизнес-планирование* по оптимальному развитию предприятий питания в университете с учетом использования в производстве, обслуживании, логистике, управлении современных технологий и техники.

5. *Информационную составляющую*, формирующую структурированное информационное пространство, обеспечивающее своевременно и достоверно сбор, обработку, передачу плановых и фактических данных; подготовку и издание распорядительной и нормативной информации и доведение ее до исполнителей.

В исследованиях Института специалистов по управленческому учету (ИМА) выделены следующие составляющие контроллинга, применимые к деятельности предприятий питания в образовательных учреждениях [2]:

— бюджетирование (разработка бюджета доходов и расходов, выделение Центров финансовой ответственности, обеспечивающих безубыточную работу предприятий питания; в нашем случае бюд-

жетирование охватывает обоснование плана выручки, долю затрат на сырье и долю затрат на оплату труда);

– калькуляция себестоимости продукции и услуг (можно выделить, планировать и контролировать затраты как сырье и на оплату труда работников, включая отчисления на социальное страхование; другие затраты по мере внедрения контроллинга также могут быть включены в систему их оценки и планирования);

– управление затратами (планирование, контроль затрат на сырье и оплату труда);

– контроль и оценка выполнения контрольных показателей.

Учитывая интегрированный характер контроллинга, для его построения необходимо использовать инструменты, которые охватывают все его подсистемы и позволяют комплексно использовать имеющиеся ресурсы.

Преимущество контроллинга обусловлено тем, что он наиболее полно соответствует процессу управления как совокупности следующих взаимосвязанных функций.

Функция планирования – определение результирующих показателей, таких как выручка от продаж, уровень фонда заработной платы в процентах к выручке, уровень расходов на сырье в процентах к выручке, в разрезе структурных подразделений комбината питания.

Функция учета – обеспечение учета операций комбината питания и достоверное определение выручки и контролируемых затрат.

Функция контроля – контроль процесса выполнения контрольных показателей; анализ результатов и принятие корректирующих управленческих решений в целом по комбинату питания и его бизнес-единицам).

Содержание деятельности службы контроллинга определяется возлагаемыми на нее функциями. Функции службы контроллинга определяются стратегией контроллинга, реализуемой в комбинате питания. В соответствии с целевой установкой системы управления комбинатом питания стратегия службы контроллинга может заключаться в координации основных функций или видов деятельности по достижению показателей, обеспечивающих эффективность комбината питания через механизм мотивации труда работников данного предприятия [3].

Практическая работа и внедрение в процесс управления эффективностью деятельности комбинатом питания при вузе контро-

лируемых плановых показателей связана с выполнением службой контроллинга следующих функций:

- планирование контрольных показателей (выручки, уровня затрат на сырье в процентах к выручке, уровня фонда заработной платы в процентах к выручке);

- мониторинг хода производственно-торгового процесса по реализации продукции и услуг;

- анализ отклонений от выполнения заданных плановых показателей;

- корректировка хода производственно-торгового процесса и координация деятельности бизнес-единиц комбината питания на достижение установленных заданий.

Логика включения контроллинга с использованием бюджетирования в систему управления предприятиями питания при вузе базируется на создании единого информационного пространства для принятия управленческих решений на основе одновременного структурирования подсистем планирования, учета, контроля и анализа деятельности по центру финансовой ответственности – комбинату питания, который включает бизнес-единицы. При этом комбинату питания как центру ответственности доводятся контрольные показатели, а его руководство самостоятельно определяет задания и условия оплаты труда (другие стимулы) для всех бизнес-единиц, включенных в комбинат. Это позволяет сформировать систему эффективного взаимодействия между функциональными составляющими менеджмента комбината питания, поддерживать замкнутость управленческого цикла.

Для наилучшего достижения установленных целей основными направлениями оперативного контроллинга должны быть:

- оптимизация затрат, в том числе и не включенных в систему контролируемых затрат;

- увеличение выручки каждой бизнес-единицей;

- оперативное управление материальными и трудовыми ресурсами бизнес-единиц комбината питания и повышение эффективности их использования;

- оперативное управление денежными потоками;

- укрепление финансовой дисциплины;

- интеграция усилий всех структур, в том числе и не в составе комбината питания, на достижение поставленных краткосрочных целей;

- обеспечение информационно-аналитической поддержки системы управления комбинатом питания, включая и внешний контроль;

– повышение прозрачности внутренних процессов и результатов.

Применение контроллинга на всех уровнях управления комбинатом питания при вузе позволит повысить обоснованность принимаемых управленческих решений и оптимально обеспечить выполнение следующих приоритетных задач:

1) организацию согласованной работы всех предприятий питания и увязки вклада каждой бизнес-единицы с конечным финансовым результатом для оценки результативности и эффективности их работы;

2) способность повысить материальную заинтересованность работников бизнес-единиц комбината питания в выполнении установленных целевых показателей;

3) постоянный мониторинг за контролируемыми показателями центра финансовой ответственности (комбината питания) и бизнес-единиц.

Таким образом, можно отметить, что контроллинг позволяет в полной мере реализовать сервисную функцию по обеспечению плано-информационной и аналитической поддержки менеджмента за счет конкретизации решаемых задач, направленных на достижение установленных целей комбинатом питания.

Литература

1. Кульнева И. И., Гусева Л. П., Кульнева З. В. Система управления деятельностью организации – контроллинг // Молодой ученый. 2015. № 7 (87). С. 36-40.

2. IMA – Institute of Management Accountants. URL: <https://www.imanet.org/>.

3. Контроллинг на предприятии: инструменты, цели и задачи // Консалтинговая компания I-Team. URL: <https://blog.iteam.ru/kontrolling-na-predpriyatii-instrumenty-tseli-i-zadachi/>.

Статья поступила в редакцию 16.03.22 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*