

**Кравченко Михаил Валерьевич**

Магистрант

**Направление:** Экономика

**Магистерская программа:** Экономика фирмы

### **Контроллинг в системе управления ГК «ЭФКО»**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности составления консолидированного бюджета доходов и расходов в Группе Компаний «ЭФКО».

**Ключевые слова:** контроллинг, дивизиональная структура, прибыль.

Многие крупные современные компании имеют сложную, разветвленную структуру, в которой представлены различные юридические лица, обособленные подразделения, направления бизнеса, дивизионы. Такую компанию называют холдингом или группой компаний. Если рассматривать холдинг с точки зрения регламентированного учета (налогового и бухгалтерского), то это набор юридических лиц. Протекающие между ними операции подлежат отражению в бухгалтерском и налоговом учете в точном соответствии с законодательством. То есть при продаже активов (сырья, материалов) одним объектом группы другому необходимо выделять прибыли и убытки, возникающие в результате данной операции. В то же время эти операции являются внутренними для холдинга в целом и не должны влиять на его итоговый финансовый результат. Поэтому всегда возникает вопрос о формировании консолидированных бюджетов и отчетов всей компании, в которых правильно учитываются внутрихолдинговые обороты. Это может быть сделано двумя способами:

1. Все подразделения холдинга планируют и ведут учет своей деятельности в единой системе, благодаря чему компания получает возможность быстро формировать консолидированные отчеты и бюджеты;

2. Все подразделения холдинга формируют собственные отчетные документы и ведут учет деятельности для каждого подразделения отдельно, а затем происходит формирование консолидированных отчетов и бюджетов [1].

Каждый из вариантов обладает своими преимуществами и недостатками. Крупные компании, состоящие из большого количества подразделений, как правило, выбирают второй вариант. Этому способствуют территориальная обособленность отдельных подразделений, влекущая за собой обособленные процессы учета и планирования. Различные направления деятельности компании, возрастание количества разнородных хозяйственных операций также способствуют ведению отдельного специализированного учета для каждого подразделения.

В компании «ЭФКО» в условиях увеличивающегося количества различных бизнесов была введена дивизиональная структура управления, целью которой являлось увеличение личной ответственности руководителей бизнесов за результаты деятельности их подразделений. Рассмотрим пример, который покажет, чем дивизиональная структура управления лучше структуры управления юридическими лицами. АО «ЭФКО» закупает подсолнечник, перерабатывает его и производит нефасованное подсолнечное масло. Затем это масло является основным сырьем для производства фасованного масла и майонеза. Для увеличения объемов производства и объемов продаж данных продуктов проводятся маркетинговые исследования и рекламные акции. На каждом из этих этапов у компании возникают затраты и только лишь на этапе реализации появляется выручка, которая не всегда покрывает расходы. И при возникновении такой ситуации топ-менеджерам не избежать взаимных претензий и разбирательств по поводу того, кто из них ответственный за возникновение убытков. Каждый может сказать, что закупили слишком дорогой подсолнечник, что слишком высокие затраты на производстве или что тратится слишком много денег на рекламу, а в итоге все равно не понятно, на каком же этапе происходит потеря эффективности [2].

При введении дивизиональной структуры управления финансовый результат фиксируется на каждом этапе ответственности, и тогда становится возможным определить, на каком этапе низкая эффективность и на что стоит обратить внимание, чтобы избежать убытков. Для фиксации результатов каждого дивизиона происходит реализация продукции и услуг между ними, т.е. возникают внутренние обороты.

Одним из распространенных видов внутренних оборотов являются продажи внутри группы. Например, если производственные предприятия продают свою продукцию на ООО «КРЦ Каскад», который находится в составе компании, то при этих операциях может возникнуть прибыль внутреннего оборота, также подлежащая исключению при консолидации. Прибыль внутреннего оборота может входить и в состав остатков в балансе, такую прибыль называют нереализованной. Например, АО «ЭФКО» продает 1000 тонн майонеза на ООО «КРЦ-Каскад». В балансе АО «ЭФКО» отражается прибыль, которая заложена в себестоимость запасов ООО «КРЦ-Каскад». Допустим, Каскад реализовал 900 тонн, а 100 тонн на конец отчетного периода остались на запасах. В этом случае при обычном сложении финансовых результатов этих двух предприятий будет учтена прибыль АО «ЭФКО» от реализации 1000 тонн и прибыль ООО «КРЦ-Каскад» от реализации 900 тонн. Оставшиеся 100 тонн у Каскада могут быть никогда не проданы конечным потребителям, следовательно, прибыль, зафиксированная в отчетности АО «ЭФКО» от реализации этих 100 тонн майонеза, и называется нереализованной, так как она осталась внутри компании и не была реализована конечным потребителям.

Таким образом, консолидация бюджетов и отчетов является непростой задачей, требующей особого внимания финансовых служб и руководителей.

Для того чтобы правильно исключить все влияние внутренних оборотов при консолидации бюджетов и отчетов, необходимо изучить особенности организации бизнеса компании. Еще больше сложностей возникает при консолидации управленческого учета, так как внутрихолдинговые операции

между подразделениями управленческой структуры, т. е. между дивизионами, не отражается в бухгалтерском учете, что вызывает необходимость создания дополнительной системы учета финансово-экономических взаимоотношений между ними.

Консолидация отчетности холдинга – одно из самых трудоемких и сложных мероприятий в работе внутренних финансовых служб. Управленческий учет имеет существенные отличия от бухгалтерского, и одно из этих отличий – объекты учета. Если в бухгалтерском учете в качестве объектов выступают только собственные юридические лица, то в управленческом учете это совсем другие объекты. На практике, как правило, основными объектами учета в этом случае являются бизнес-единицы компании, реально выделенные в структуре компании и ведущие обособленный учет. Руководству компании важно знать реальный результат работы, как отдельных бизнес-единиц, так и компании в целом. Для этого в управленческом учете целесообразно рассматривать компанию не как совокупность юридических лиц, а как совокупность бизнес-единиц [4]. Таким образом, целью составления консолидированного бюджета доходов и расходов Группы Компаний «ЭФКО» является: расчет консолидированных по Группе Компаний показателей, отвечающих принципам корректности, своевременности и точности.

В консолидированном БДР отражаются следующие показатели:

- сторонняя и внутрихолдинговая выручка компании;
- собственные и внутрихолдинговые переменные затраты;
- маржинальная прибыль;
- собственные и внутрихолдинговые постоянные затраты;
- финансовый результат;
- общая сумма процентов по кредитам;
- EBITDA.

Формирование консолидированного БДР включает в себя ряд задач:

- сбор и перенесение данных в форму консолидированной отчетности;

- проверка правильности составления бюджетов доходов и расходов дивизионами;

- контроль соответствия доходной и расходной части внутрихолдингового оборота между дивизионами;

- расшифровка отклонений показателей консолидированного БДР от предыдущей версии и объяснение причин возникающих отклонений;

- прогноз показателей производственно-хозяйственной деятельности [3].

ГК «ЭФКО» имеет структурное деление на дивизионы, которые имеют условное деление на коммерческие и обслуживающие (рис.1).

Целью коммерческих дивизионов является зарабатывание прибыли. Целью обслуживающих является обеспечение бесперебойной работы коммерческих дивизионов и выполнение ими планов продаж.

Такой метод обеспечивает гибкое управление и целостное видение работы каждого из направлений: от начала и до конца.

Принципы дивизиональной структуры управления компанией:

- Персонафикация ответственности руководителей дивизиона, т. е. руководитель дивизиона единолично отвечает за результат деятельности вверенного ему социального пространства, обладает всеми необходимыми полномочиями и осуществляет взаимодействие с другими самостоятельными подразделениями.

- Специализация руководителей компании совпадает с возглавляемым направлением, что обеспечивает повышение доходности.

© Бюллетень магистранта 2020 год №6



Рис.1. Дивизиональная структура ГК ЭФКО.

Каждый из дивизионов и направлений ежемесячно предоставляет в управляющую компанию бюджеты доходов и расходов, которые проверяются специалистами финансовой службы управляющей компании и заносятся в форму консолидированного БДР ГК «ЭФКО». Данные отражаются в помесячной разбивке и в разбивке по дивизионам.

### Литература

1. Зарук Н.Ф., Бурмистрова О.А. Бюджетирование – эффективный инструмент управления производством в интегрированных агроформированиях // АПК. экономика, управление. 2018. № 18.
2. Козаченко А.В. Методы управления затратами [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.irprou.ru](http://www.irprou.ru) (дата обращения: 15.12.2020).
3. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2019.

4. Краев В.Н. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. Киров: МЦНИП, 2014.

© Бюллетень магистранта 2020 год № 6