

УДК 658.012.7

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ИЛИМ ТИМБЕР)**

**Сатывалдиев А.В.**

*ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (СПбГЭУ), Санкт-Петербург, Россия (191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21), e-mail:Azamat\_88@mail.ru*

---

**В исследовании обоснована необходимость внедрения системы контроллинга на предприятиях деревообрабатывающей промышленности. Раскрыты основные характеристики практики внедрения системы контроллинга на одном из ведущих российских предприятий. Предложен уточнённый состав элементной структуры системы контроллинга на предприятиях деревообработки. Раскрыт ряд важных аспектов – этапность внедрения системы контроллинга, содержание каждого этапа, раскрыты отдельных показателей эффективности системы контроллинга. Представленные в статье практические аспекты внедрения системы контроллинга могут быть использованы в качестве модели на других предприятиях российской деревообрабатывающей промышленности.**

---

Ключевые слова: контроллинг, практика, система, деревообрабатывающая промышленность, внедрение, модель

## **PRACTICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF CONTROLLING SYSTEM IN SAWMILLING COMPANY (ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY ILIM TIMBER)**

**Satyvaldiev A.V.**

*The St. Petersburg State University of Economics (UNECON), Saint-Petersburg, Russia, (191023, St. Petersburg, Sadovaya street, 21), e-mail:Azamat\_88@mail.ru*

---

**The study substantiates the necessity of the implementation of the system of controlling in enterprises of woodworking industry. The main characteristics of the implementation of the practice of controlling on one of the leading Russian companies was shown. The specified composition of the elemental structure of the controlling system in enterprises of woodworking was suggested. A number of important aspects were disclosed - stages of implementation of the controlling system, the content of each stage, the individual performance indicators of controlling system were also disclosed. It was presented in this paper that the practical aspects of the implementation of the controlling system can be used as a model for other companies of the Russian timber industry.**

---

Keywords: controlling, practice, system, lumber, implement, model

В условиях снижения финансово-экономических показателей эффективности функционирования предприятий деревообрабатывающей промышленности, а также общей конкурентоспособности этих предприятий на мировом рынке пиломатериалов, возникает необходимость внедрения управленческих технологий, которые бы позволили оптимизировать функционирование предприятий рассматриваемой отрасли.

Одним из таких управленческих инструментов является контроллинг, являющийся неким логическим продолжением системы стратегического управления предприятиями, позволяющим наиболее эффективно планировать, осуществлять мониторинг и контроль, а также корректировать показатели эффективности функционирования предприятий.

Система контроллинга «встроена» в стратегическую систему управления предприятием, обеспечивая её эффективное развитие на основе взаимодействия группы элементов этой системы. В наиболее общем смысле система контроллинга включает следующие элементы: планирование, учет, анализ, контроль и регулирование.

Систему контроллинга на предприятии можно также рассматривать как включающую следующие подсистемы: методологическую, структурную, процессную и техническую. На рис. 1 представлено содержание каждой из указанных подсистем.



**Рис. 1. Содержание системы контроллинга промышленного предприятия**

На сегодняшний день одной из тенденций функционирования современных предприятий является их переход на концепцию управления, ориентированную на стоимость (value-based management), согласно которой функционирование компании должно быть направлено на постоянное увеличение стоимости её акционерного капитала. Применительно к формированию системы контроллинга внедрение данной системы означает разработку, анализ и мониторинг, а также корректировку специальной группы показателей функционирования предприятия, влияющего на рост его стоимости.

В этой связи, учитывая проблемы состояния современной российской деревообрабатывающей промышленности, представляется важным охарактеризовать успешный опыт внедрения системы контроллинга, в рамках достижения целей концепции ориентированной на результат, отдельных предприятий деревообрабатывающей промышленности. Успешная практика этих предприятий может быть использована как модель при внедрении системы контроллинга на других предприятиях деревообрабатывающей промышленности России.

Так, группа компаний Илим Тимбер, являющаяся одним из крупнейших в мире производителей пиломатериалов, внедрила отдельные элементы системы контроллинга, позволившие, во-первых, структурировать стратегическое видение развития компании на отдельные долгосрочные задачи; во-вторых, оптимизировать процесс управления, как с использованием управленческих технологий, так и на основе внедрения программных средств, сократив тем самым временные и финансовые издержки на осуществление контроля и планирования множества показателей эффективности предприятия; в-третьих, повысить эффективность функционирования предприятия, осуществляя системный контроль и корректировку ключевых показателей, позволяющих компании достичь своей стратегической цели – увеличение акционерной стоимости.

В рамках внедрения системы контроллинга на предприятии были осуществлены следующие шаги:

1. Проведены аналитические и диагностические мероприятия, направленные на выявление текущей ситуации и проблем развития предприятия, в частности:

- проведена оценка внешней среды, рыночных позиций компании, составлен прогноз её развития;
- систематизированы факторы способные оказать позитивное и негативное влияние на развитие предприятия с помощью таких методик стратегического анализа как SWOT-анализ и PEST-анализ;
- проведён финансовый анализ состояния предприятия;
- проведён GAP-анализ производственных мощностей компании;
- произведена оценка степени достижения выполнения показателей компании в динамике за несколько лет.

2. На следующем этапе компания скорректировала свой стратегический план с его ориентацией на внедрение концепции, ориентированной на стоимость, а также с учётом текущих проблем предприятия.

3. Одним из ключевых этапов внедрения системы контроллинга на предприятии стала разработка системы целей, задач и индикаторов эффективности, ориентированных на создание стоимости.

Система целей и задач группируется сначала по основным направлениям деятельности компании (табл. 1).

**Таблица 1**

**Пример формирования системы целей на предприятии деревообрабатывающей промышленности как предваряющий этап внедрения системы контроллинга**

Направление	Цель
Доходность	Установить цель Группы по показателю EBITDA в размере
Финансы	Провести рефинансирование кредитного портфеля уровня Группы путем размещения облигаций. Целевое отношение Долг / EBITDA
Стратегическая кооперация	Наладить кооперацию на рынках США и Китая Обеспечить обмен лучшими практиками
Стратегический рынок	Подготовить план по расширению присутствия и усилению позиций Компании на рынке Китая с целью привлечения стратегических инвесторов
Операционная деятельность	Обеспечить максимальную загрузку производственных мощностей. Обеспечить выработку стратегии для гарантированного обеспечения производства сырьем. Завершить переход к процессно-ориентированному управлению.
Маркетинг	Обеспечить регулярное предоставление данных по ситуации на рынках: индекс цен, анализ действий конкурентов, динамика рынка, кратко-, средне- и долгосрочный прогноз развития основных рынков.
Продажи	Обеспечить продажи на основе анализа маржинальной прибыли.
Персонал	Продолжить внедрение системы управления по целям, кадровое планирование и системы внутреннего обучения на всех уровнях управления.

Далее система целей и задач может декомпозироваться на отдельные мероприятия и индикаторы их достижения с привязкой к мотивации ответственных лиц компании.

Одним из ключевых аспектов внедрения системы контроллинга в рамках управления, ориентированного на результат, является выбор контролируемых показателей.

В качестве такого показателя в компании выбран EVA – показатель, рассчитывающийся как разница между чистой операционной прибылью после налогов, но до выплаты процентов и произведением средневзвешенной стоимости капитала на инвестиционный капитал:

$$EVA = (EBIT - N) - (WACC * Inv)$$

где EBIT (EarningsbeforeIncome, Tax) – чистая операционная прибыль после налогов, но до выплаты процентов;

N– налоги;

WACC - средневзвешенная стоимость капитала;

Inv– инвестиционный капитал.

Как следует, данный стратегический индикатор формируется под влиянием следующих групп показателей: чистой операционной прибыли после налогов, но до выплаты процентов; стоимости инвестированного капитала.

Далее происходит декомпозиция каждого показателя, вносящего вклад в формирование стоимости компании в соответствии со спецификой предприятия.

4. На следующем этапе происходит внедрение непосредственно системы контроллинга, предполагающее следующие мероприятия:

- разработку методологии внедрения в виде бизнес-процессов, инструкций, процедур и др.;
- изменения в организационной структуре предприятия;
- формирование информационной системы;
- выбор автоматизированной системы управления с учётом возможностей и ресурсов предприятия.

Немаловажное значение после внедрения системы контроллинга на предприятии деревообработки имеет оценка эффективности реализации данной управленческой технологии, под которой понимается соотношение затрат на её внедрение (финансовых, временных, трудовых, материальных) на полученные результаты. В качестве показателей результативности в компании выбрана акционерная стоимость компании, а также группа субпоказателей, характеризующих её эффективность.

В заключение отметим, что практическое внедрение системы контроллинга на предприятиях деревообрабатывающей промышленности, являясь насущной задачей нынешнего этапа развития, предполагает, помимо учёта специфики деревообрабатывающего комплекса, необходимость комплексного подхода, учитывающего потребности всех стейкхолдеров данного процесса, ресурсную обеспеченность предприятия, а также стратегическое видение его развития. Внедрение системы контроллинга на предприятиях деревообрабатывающей промышленности является условием повышения конкурентоспособности данной сферы.

### **Список литературы**

1. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия. – М.: Высшая школа, 2002.
2. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Анань-

кина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.

3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: пер. с нем. / под ред. С.А. Николаевой.– М.: Финансы и статистика, 1993.

4. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003. – С. 5.

5. Рейтинг финансового состояния отраслей промышленности по итогам 2013 г. // Рейтинговое агентство «Риа Рейтинг». [Электронный ресурс]. Режим доступа.– <http://vid1.rian.ru/ig/ratings/Sector-012014.pdf> проверено 05.09.2014.

6. Самолькин К. Г. Состояние и тенденции развития российского рынка деревообрабатывающей промышленности [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://www.uecs.ru/uecs-23-232010/item/175-2011-03-23-09-01-15> проверено 18.04.2013 // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2010. - № 23.– С. 8-17.

7. ПimTimber. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://www.ilimtimber.com/> проверено 01.10.2014.

#### **Рецензенты:**

Карлик А.Е., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления предприятиями, проректор по научной и инновационной деятельности ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г.Санкт-Петербург;

Айрапетова А.Г., д.э.н., профессор кафедры экономики и управления предприятиями ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г.Санкт-Петербург.