

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ЛЕСНОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

CONTROLLING SYSTEM AND ITS APPLICATION IN THE FOREST COMPLEX OF THE REPUBLIC OF BELARUS

Лысюк Р.Н.

*Брестский государственный технический университет, г. Брест,
Республика Беларусь*

Lysiuk R.N.

*Brest State Technical University, Brest,
Republic of Belarus*

Аннотация

В данной статье рассматриваются цели, задачи и инструменты системы контроллинга и описаны основные преимущества данной системы. Изложены основные направления применения системы контроллинга в лесном комплексе Республики Беларусь.

Summary

This article includes the information about the goals, tasks and the main instruments of the controlling system, and describes the main advantages of this system. It considers the main areas of application of the system of controlling in the forest complex of the Republic of Belarus.

Адаптация экономических процессов в национальной экономике к мировым условиям хозяйствования непрерывно происходит под влиянием интеграции в мировую экономическую систему. Ускорение научно-технического прогресса способствует созданию новых отраслей и народнохозяйственных комплексов. Мировой опыт свидетельствует, что наука и информация являются основными ресурсами постиндустриальной экономики. Действительно, во второй половине прошлого века в США, при снижении численности занятых в сельском хозяйстве в 5 раз, число работников в сфере деловых услуг возросло с 20% до 35%, а в сфере страхования, финансов и операций с недвижимостью с 3% до 12 % от общего числа занятых [1, с.14].

Наиболее детальный подход к определению отраслевой структуры экономики был предложен российскими учеными И.Г. Дежиной и Б.Г. Салтыковым, которые представили четырехуровневое отраслевое деление народного хозяйства высокоразвитых стран:

- ✓ отрасли добычи и первичной переработки сырья;
- ✓ отрасли традиционной тяжелой (материалоемкой и трудоемкой) промышленности;
- ✓ высокотехнологичные отрасли, которые характеризуются относительно низкой материалоемкостью и трудоемкостью, но очень высокой долей затрат на НИОКР в добавленной стоимости;

✓ отрасль «soft» (мягких) технологий/услуг (разработка программного обеспечения, системная интеграция, образование, консалтинг и др.).

Как правило, в высокоразвитых странах доля последних двух отраслей в структуре народного хозяйства постоянно увеличивается. Это можно объяснить тем, что значительная доля добавленной стоимости создается не в процессе добычи ресурсов, а в процессе НИОКР, что позволяет получать сверхприбыли. Так, от эффективности управления, использования прав на интеллектуальную собственность и быстроту обработки информации и применения новых знаний, в конкретных отраслях будет зависеть благосостояние национальной экономики [2, с. 8].

Изменения в структуре потребителей, развитие новой техники и технологий предопределили трансформацию методов управления, оптимизации и эффективности использования природно-ресурсного потенциала. Анализ отраслевой структуры Республики Беларусь показывает, что наибольший удельный вес в национальной экономике занимает промышленное производство. В структуре промышленного производства в свою очередь доминирует обрабатывающая промышленность (91,5%), в том числе виды деятельности «производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов» (20,5%), «производство пищевых продуктов, включая напитки и табак» (18,5%), в то время как «обработка древесины и производство изделий из дерева» составляет только 1,3% от общего объема производства обрабатывающей промышленности [3, с. 286]. Таким образом, исторически сложившаяся в Республике Беларусь промышленная структура национального производства означает необходимость использования методов кооперации, расширения внешней торговли, увеличения экспорта за счет повышения конкурентоспособности национальных производств.

Повышение конкурентоспособности лесного комплекса является наиболее актуальным для национальной экономики потому, что лес является основным возобновляемым природным ресурсом, рациональное использование которого позволит повысить конкурентоспособность лесного комплекса в целом. Обеспеченность лесными ресурсами Беларуси является одной из самых высоких в Европе, поскольку запас древостоя на душу населения превышает среднемировой уровень в 2,1 раза. Лесистость территории составляет 39,1%, что гораздо выше, чем в странах Западной Европы, таких как Бельгия (22,4%), Венгрия (22,4%), Германия (31,8%), Италия (31,1%), Франция (29,1%) и др. [4, с. 243].

Следовательно, в условиях глобализации мировой экономики развитие новых и поддержание конкурентоспособности существующих отраслей народного хозяйства требует применения новых форм и методов управления их экономической деятельностью. В мировой практике все большую популярность приобретает применение контроллинга как системы управления экономической деятельностью предприятий. В странах Западной Европы уже накоплен достаточный теоретический и практический опыт применения данной системы.

В научной литературе существует несколько определений понятия «контроллинг». Как правило, в узком смысле слова под контроллингом понимают внутрифирменную систему интегрированного информационного обеспечения

планирования и контроля. В более широком смысле под контроллингом подразумевают комплексную систему управления организацией, направленную на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. В данном случае контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью, прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента. Правильное применение системы контроллинга позволяет оптимизировать управление организационной структурой, организовать эффективную систему учета операций и результатов, обеспечить мотивацию персонала, внедрить систему планирования, контроля и анализа деятельности [5].

Преимуществом системы контроллинга является то, что она ориентируется на специфику отрасли или организации, учитывая особенности внутренней и внешней среды. Система современного контроллинга базируется на методах планирования и прогнозирования, анализа, контроля и бюджетирования, управления стоимостью и качеством продукции. Данная система своей основной целью ставит предоставления необходимой и комплексной информации менеджеру, для принятия управленческого решения. Для обеспечения данной цели система контроллинга ставит перед собой поэтапное достижение следующих задач:

- построение системы целевых показателей деятельности компании;
- исследование альтернативных вариантов достижения целей и выбор наиболее оптимального;
- координация деятельности структурных подразделений компании на основе методов контроллинга;
- анализ деятельности и внесение корректировок;
- оценка эффективности и целесообразности управленческих решений [6].

Как правило, в системе управления выделяют оперативный и стратегический контроллинг. Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, учета и контроля на предприятии. Основной задачей данного вида контроллинга является обеспечение информационной, методической и инструментальной поддержкой менеджера предприятия, в соответствии с поставленной задачей. Под стратегическим контроллингом понимается координация функции стратегического планирования, стратегического информационного обеспечения и контроля. Главной задачей стратегического контроллинга является обеспечение успешного функционирования организации в долгосрочном периоде [7, с.20-25].

Наличие на предприятии контроллингового подразделения зависит от размера компании. На малых предприятиях функцию контроллера выполняет один человек, в сотрудничестве с менеджером/собственником. Поскольку с увеличением размера предприятия возрастает не только уровень сложности, но и потребность в координированном планировании и управлении, то зачастую штат контроллеров на предприятиях с общей численностью сотрудников, превышающих 5000, может составлять более 25 человек.

Применение системы контроллинга в лесном комплексе Республики Беларусь будет способствовать повышению его конкурентоспособности. На текущий момент значимыми направлениями развития лесного комплекса в целом является модернизация существующих и создание новых конкурентоспособных производств, наращивание экспортного потенциала, увеличение производств с более высокой долей добавленной стоимости и др.

Если рассматривать применение системы контроллинга в лесном комплексе, то первоочередным является его внедрение по следующим направлениям – управление, производство, сбыт и инновационная активность.

Управление. На текущий момент лесной комплекс имеет сложную структуру управления, поскольку структурно состоит из лесохозяйственного и лесопромышленного комплексов, которые по отдельности являются самостоятельными системами управления.

Одним из наиболее некапиталоемких и приемлемых путей развития данного комплекса является его реорганизация на основе применения кластерного подхода. Адаптация кластерного подхода в лесном комплексе была бы более действенной с учетом применения системы контроллинга, которая позволила бы скоординировать управленческую деятельность лесного кластера. Как правило, при создании кластера его основу (ядро) составляют крупная фирма либо концентрация крупных фирм. Это ядро в нашем случае может быть образовано за счет кооперации деятельности предприятий лесохозяйственного и лесопромышленного комплексов.

Ярким примером успешного функционирования лесного кластера на основе слаженной работы системы менеджмента является лесной кластер Финляндии. Особенностью данного лесного кластера является слаженная система государственно-частного партнерства, закрепленная на законодательном уровне. Так, например, в Финляндии преобладает частная собственность на лес, и государству принадлежит 35% лесного фонда страны, 8% составляют леса промышленности, 5% – леса компаний, коммун и приходов, а 52% лесов находится в руках частных лесовладельцев. В среднем на одно частное хозяйство приходится 26 гектаров леса. Государство берет на себя ответственность в части научных разработок и предоставляет помощь по всем вопросам ведения лесного хозяйства – от выращивания деревьев до маркетинга лесоматериалов.

Анализ зарубежного опыта показывает, что адаптация системы контроллинга должна происходить с учетом всех особенностей развития национальной экономики. Так, например, по похожей с Финляндией схеме построено управление лесным комплексом в Германии, где в частной собственности находится 47% всех лесов; в Австрии, где в руках частных лесовладельцев находится порядка 53% от всей площади лесов. Среди республик бывшего Советского Союза только лесной комплекс Литвы перенял основные принципы кластерного подхода. Так, например, у частных лесовладельцев находится примерно 34% лесов страны. Государственные леса составляют порядка 50% площади страны, причем из состава государственных лесохозяйственных организаций выведены цеха по переработке древесины [8].

Координация деятельности отраслей и производств, а также контроль за движением финансовых и материальных потоков являются областью применения системы контроллинга с использованием инструментов планирования, прогнозирования, бюджетирования, контроля качества и др.

Производство. Анализ выпуска лесопромышленного комплекса показывает, что в структуре выпуска продукции преобладают товары с низкой степенью переработки и, как следствие, с низкой добавленной стоимостью. Анализ добавленной стоимости промышленных предприятий показывает, что доля добавленной стоимости в выпуске в целом по промышленности составляет 42,2%, в то время как по виду деятельности «обработка древесины и производство изделий из дерева» только 23,78%, что связано с большим удельным весом в общем объеме производства продукции с низкой степенью переработки [9, с.168-172].

Исходя из технологических особенностей производства, продукцию лесопромышленного комплекса условно можно разделить на сырьевые товары и товары с индивидуальными характеристиками. К первой группе относятся балансы, деловая древесина, не прошедшая определенных стадий технологической обработки. Вторую группу можно условно разделить на две подгруппы, к которым относятся древесина низкой степени переработки (необрезные и обрезные пиломатериалы) и древесина высокой степени переработки (шпон, ДВП, ДСП, МДФ, клееные изделия и продукция целлюлозно-бумажного комплекса: бумага, картон и товарная целлюлоза).

Графически удельный вес областей и г. Минска в общереспубликанском производстве отдельных видов продукции лесопромышленного комплекса представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Удельный вес основных товаров лесопромышленного комплекса в общем объеме промышленного производства [10, с.310-316]

	Области						
	Брест- ская	Витеб- ская	Гомель- ская	Гроднен- ская	г. Минск	Мин- ская	Могилев- ская
Лесоматериалы, продольно распиленные или расколотые, разрезанные на части или раскромченные	12,8	16,1	15,3	10,4	3,3	26,1	16,1
Бумага и картон	0,4	3,8	50,0	19,9	0,1	5,8	20,1
Мебель	34,0	2,5	11,0	19,2	8,7	16,7	7,9
Обои и аналогичные материалы для оклеивания стен; бумага для окон прозрачная	-	-	77,6	-	22,4	-	-

Из представленной таблицы видно, что продукция с низкой степенью переработки (лесоматериалы) во всех областях производится в приблизительно рав-

ных объемах, что говорит о равномерном распределении производства и равномерно развитой системе лесного хозяйства. Производство же продукции с высокой степенью переработки, такой как целлюлозно-бумажная промышленность, такой как «бумага и картон» и «обои и аналогичные материалы для оклеивания стен», наиболее развито в Гомельской области. Однако данные объемы производства не удовлетворяют потребности внутреннего рынка.

Следовательно, применение контроллинга на стадии производства должно включать управление затратами и качеством, а также управление информацией, поскольку от реализации данных компонентов в последующем зависит объем реализации и объем экспорта продукции.

Сбыт. Наиболее импротоемой продукцией лесопромышленного комплекса является целлюлозно-бумажная, производство которой составляет порядка 16,5% от общего объема выпуска продукции лесопромышленного комплекса. Производственные мощности имеющихся на территории страны заводов не способны в полной мере удовлетворить спрос покупателей на продукцию высокого качества, поэтому по состоянию на 2013 год импорт бумаги, картона и изделий из них составил 2,07 % в общем объеме импорта Беларуси. Одна из причин импорта целлюлозно-бумажной продукции связана с тем, что целлюлозно-бумажное производство является капиталоемким, и поэтому объемы производства продукции не полностью удовлетворяют нужды потребителей по качественным характеристикам.

По данным «Белорусской универсальной товарной биржи» (БУТБ), основной торговой позицией экспорта на биржевых торгах рынка лесопродукции являются лесоматериалы круглые, которые составляют более половины объема биржевых сделок экспорта. За 2013 год на внутренний рынок было реализовано круглых лесоматериалов 3802,22 тыс.м³, на сумму 159,05 млн. USD, а на внешний 2 688,34 тыс.м³, на сумму 117,20 млн. USD. Следовательно, средние цены реализации за 1м³ деловой древесины на экспорт составляют примерно 43 USD, а на внутренний рынок 41 USD. Причем на внешний рынок было реализовано щепы топливной в 30 раз больше, чем на внутренний, на общую сумму реализации 0,9 млн EUR.

Во многом развитие производств с высокой долей добавленной стоимости сдерживается из-за зависимости от внешних технических средств, импортного сырья, материалов и комплектующих. В данном случае применение контроллинга при анализе прибыльности каналов сбыта и принятию решений по ценовой политике было бы наиболее действенным. Совершенствование ассортиментной политики в направлении развития более конкурентоспособных производств, продукция которых будет пользоваться спросом на внешних рынках, оказала бы положительное влияние на развитие лесного комплекса.

Инновационная активность. Согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь по состоянию на 2013 год, среди предприятий, занимающихся обработкой древесины и изделий из нее, только 7 осуществили технологические инновации, что в относительном выражении составляет 1,6 % от общего числа предприятий промышленности. Среди предприятий

целлюлозно – бумажной промышленности и издательской деятельности – 9 предприятий. Наибольший удельный вес затрат приходится в данных видах деятельности на продуктовые инновации (свыше 85%) [11, с.62,65].

При применении системы контроллинга необходимо поставить задачу поиска путей оптимального и рационального использования лесных ресурсов в условиях ускорения научно-технического процесса, реализация которой будет способствовать созданию новых конкурентоспособных производств.

Следовательно, правильное построение системы контроллинга помогает созданию новой информационной базы и обеспечивает точной, достоверной и своевременной информацией менеджера. Информационные потоки являются одними из наиболее значимых и при создании лесного кластера, поскольку от обмена информацией, знаниями и технологиями внутри его элементов будет зависеть конкурентоспособность кластера в целом. Контроллинг позволил бы скоординировать информационные и иные потоки между производствами лесного комплекса, провести анализ затрат и результатов его деятельности и выявить факторы, влияющие на его дальнейшее развитие.

Литература

1. Марков, А.В. *Стратегия и механизм реализации инновационной политики Беларуси: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А. В. Марков. – Минск, 2006. – 262 с.*
2. Дежина, И.Г. *Механизмы стимулирования коммерциализации исследований и разработок / И.Г. Дежина, Б.Г. Салтыков. – М.: ИЭПП, 2004. – 152 с.*
3. *Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2013 : стат. сб. / Нац. стат. ком.; В.И. Зиновский (пред. ред. кол.) [и др.]. – Минск, 2013. – 578 с.*
4. *Охрана окружающей среды в Республике Беларусь: статистический сборник / Нац. стат. ком. ; В.И. Зиновский (пред. ред. кол.) [и др.]. – Минск, 2013. – 254 с.*
5. *Контроллинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/7970f. – Дата доступа: 15.01.2014.*
6. *Белобородов, Р.С. Особенности формирования системы управления на основе применения методов целевого управления [Электронный ресурс] / Р.С. Белобородов. – Режим доступа: e-rej.ru/Articles/2011/Beloborodov1.pdf. – Дата доступа: 19.10.2014.*
7. *Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners ; В. Толкач (науч. ред.); пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.*
8. *Отчет группы экспертов по мероприятию 2.2. Странового плана ФЛЕГ Республики Беларусь «Анализ существующего порядка и способов реализации древесины и разработка предложений по его совершенствованию с учетом международного опыта» за 2011 год [Электронный ресурс] / FLEG, 2011. – Режим доступа: http://www.enpi-leg.org/fileadmin/ufs/Belarus_CWP_2_2_2011.pdf – Дата доступа: 15.11.2013.*
9. *Финансы Республики Беларусь: статистический сборник / Нац. стат. ком.; В.И. Зиновский (пред. ред. кол.) [и др.]. – Минск, 2012. – 594 с.*
10. *Регионы Республики Беларусь: социально-экономические показатели: статистический сборник в 3 т. / Нац. стат. ком.; В.И. Зиновский (пред. ред. кол.) [и др.]. – Минск, 2013. – Т.1. – 739 с.*
11. *Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник / Нац. стат. ком.; В.И. Зиновский (пред. ред. кол.) [и др.]. – Минск, 2013. – 118 с.*