

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

УДК 65.01

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Безрукова Татьяна Львовна,

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и финансов Воронежской государственной лесотехнической академии; bezrukova_t_l@mail.ru

Петров Павел Алексеевич,

аспирант кафедры экономики и финансов Воронежской государственной лесотехнической академии; petrav86@mail.ru

В работе проанализированы особенности систем контроллинга на мебельных предприятиях. Показано место стратегического контроллинга в решении проблем, стоящих перед мебельными компаниями.

Ключевые слова: контроллинг, мебельная промышленность, задачи стратегического контроллинга.

Мебельная промышленность – одна из важнейших подотраслей лесопромышленного комплекса, обеспечивающая выпуск жизненно необходимых товаров народного потребления.

Нестабильность внешней среды, ускорение научно-технического прогресса, возрастающее давление со стороны конкурентов заставляют современные отечественные мебельные предприятия превращаться во все более сложные и гибкие системы. Для обеспечения высокого уровня управляемости ими требуются новые методы, соответствующие динамично изменяющейся внешней и внутренней среде. К таким перспективным системам относится контроллинг [1, 2].

Проблемами формирования и развития концепции контроллинга занимались ведущие зарубежные и отечественные ученые: Й. Вебер, Д. Хан, П. Хорват, Э. Шерм, Н. Данилочкина, А. Карминский, С. Фалько и др. Однако, в большинстве своем, мало изученными являются вопросы реализации системы стратегического контроллинга на отечественных

предприятиях. При этом почти не учитываются специфика и особенности функционирования самих организаций.

Стратегический контроллинг – консолидированная система информационно-аналитической и организационной поддержки функций стратегического управления, направленная на обеспечение реализации стратегических планов предприятия, повышение рациональности принимаемых управленческих решений и достижение поставленных целей организации в долгосрочной перспективе [3].

Особенности систем контроллинга на предприятиях мебельной промышленности обусловлены спецификой деятельности данных предприятий, приводящей к изменению приоритетности, содержания и числа задач, решаемых в рамках контроллинга.

Одной из важнейших особенностей деятельности предприятий мебельной промышленности является зависимость от поставщиков сырья, большой ассортимент потребляемых материальных ресурсов, получение одного и того же вида материала от нескольких поставщиков, которые могут меняться в течение года. Мебельная продукция является в большинстве случаев изделием сложной конструкции, поэтому ее производство характеризуется большим числом разнообразных деталей и полуфабрикатов (мебельная фурнитура), изготовленных из различных материалов. Кроме того, для мебельных предприятий критически важно качество сырья, поскольку оно определяет возможность выпуска продукции, способной конкурировать на мировом рынке мебели.

Решение материально-сырьевой проблемы многие предприятия видят в создании новых компаний (в том числе с участием иностранного капитала), способных обеспечивать отечественные мебельные предприятия качественными материалами и комплектующими; налаживании тесных контактов с действующими российскими и иностранными производителями-поставщиками, используя различные механизмы, начиная с работы на давальческом сырье и заканчивая созданием крупных диверсифицированных компаний, деятельность которых охватывает все стадии от производства сырья до выпуска готовой мебельной продукции. Реорганизация бизнес-процессов и усложнение структуры предприятий мебельной промышленности приводит к необходимости пересмотра методов и инструментов управления ими, в частности за счет внедрения систем контроллинга. Данные системы должны быть построены с учетом названной особенности предприятий мебельной промышленности и ориентированы на поддержку взаимоотношений с партнерами, тогда как для многих других отраслей экономики приоритетным направлением является поддержка взаимоотношений с клиентами. Здесь также важны вопросы организации информационной поддержки контроллингом процесса управления.

Следующая особенность – концентрация мебельных предприятий.

В современных условиях все современные мебельные предприятия,

действующие на территории России, можно условно разделить на три группы [4].

К первой группе относятся крупные предприятия, осуществляющие полный цикл производства, начиная от закупки леса и обработки древесины и заканчивая выпуском серийной мебельной продукции. Для таких масштабных предприятий с большим числом связей между производственными подразделениями помимо оптимального планирования чрезвычайно важна задача диспетчеризации (регулирования), постоянного контроля всех этапов производства. Ведь в нём задействованы не только собственные мощности по обработке древесины и производству древесных материалов и мебели, но и взаимоотношения с производителями сопутствующей продукции (лаки, эмали, плёнки и пр.). Перемещение заготовок (деталей) от одного рабочего места к другому (производственный поток) на крупных предприятиях происходит по прямому потоку. В этом случае оборудование расставлено в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций, предусмотренных технологическим процессом. На таких предприятиях массово-поточного производства используется параллельная форма движения предметов труда.

Вторую группу образуют небольшие по размерам мебельные предприятия, осуществляющие изготовление и выпуск продукции сравнительно малыми партиями и готовые работать «под заказ». Такие предприятия обладают высококвалифицированным персоналом и оснащены легко перенастраиваемым высокоавтоматизированным оборудованием, способным производить широкую номенклатуру товаров в соответствии с запросами потребителей. На небольших предприятиях производственный поток построен по групповому принципу. Здесь однотипное оборудование расставляется отдельными группами и при этом не исключается возвратно-поступательное перемещение в цехе.

К третьей группе можно отнести различные промежуточные варианты.

В последние годы на российском мебельном рынке наметилась тенденция к укрупнению производственных и торговых площадей, объединению местных производителей мебели и созданию крупных филиальных сетей. Так, в настоящее время четыре компании (ПК «Электрогорскмебель», ОАО «МК «Шатура», ООО МК «Катюша», ОАО «Мебель Черноземья») контролируют около 30-35% всего российского рынка мебели (табл. 1) [5].

Таблица 1

Структура ведущих производителей мебели в России в 2009 г.

Производитель	Доля по объему, %
ОАО МК «ШАТУРА»	13
ПК «Корпорация Электрогорскмебель»	10
ОАО ХК «Мебель Черноземья»	5
ООО МК «Катюша»	4,5
Остальные	67,5

Сосредоточение на крупных предприятиях основного объема производства мебели необходимо рассматривать как положительный момент в развитии мебельной промышленности. Крупные предприятия имеют большие возможности (по сравнению с малыми) в создании высокотехнологичных производств, обеспечении высокого качества продукции, организации связей с зарубежными партнерами, привлечении крупных инвесторов. Масштаб производства способствует экономии на постоянных издержках, что приводит к снижению удельных затрат производства, а соответственно снижению цены продукции. Это позволяет использовать целую систему скидок крупным оптовым и розничным посредникам, а также напрямую потребителям.

Отличительной чертой мебельных холдингов является большое количество не только производственных, но и торговых предприятий, входящих в их состав. Так, на территории Воронежской области расположен один из крупнейших холдингов мебельного комплекса РФ – Открытое акционерное общество Холдинговая компания «Мебель Черноземья», который объединяет 10 производственных предприятий и порядка 59 фирменных торговых салонов, расположенных в 33 регионах России.

Большое количество подразделений с географическим разбросом по всей территории России делает сегодня вопросы контроллинга для крупнейших холдингов мебельной промышленности особо актуальными. Поскольку, как показывает практика наиболее успешных компаний, одним из ключевых конкурентных преимуществ крупных национальных холдингов по сравнению с мелкими региональными производителями является реализация единой стратегии по всей стране (федеральные бренды, единые стандарты качества продукции, единый федеральный прайс-лист, единые договоренности с национальными розничными сетями, поставщиками оборудования, материалов, сырья, упаковки), то наиболее важной с точки зрения управления, является проблема эффективной реализации единой стратегии компании в рамках всех ее структурных подразделений (филиалов), которая может быть решена при помощи формирования в холдингах системы стратегического контроллинга с внедрением современных инструментов стратегического контроллинга.

Третья особенность деятельности предприятий мебельной промышленности состоит в наличии значительного числа нормативных документов (сертификация и декларация), регламентирующих различные производственные аспекты, такие как качество сырья и готовой продукции, технологии производства и т.п. Как правило, многие мебельные производители дорожат своей торговой маркой, своим авторитетом, и стараются не просто продать свою мебель, но и постоянно подтверждать его стабильным надежным качеством. Так, на ОАО ХК «Мебель Черноземья» процессы производства и управления компании сертифицированы Европейским агентством RW-TUV на соответствие ISO 900:2000 и ISO 1400:2004.

Следующая особенность связана с высокой конкуренцией между мебельными компаниями и насыщенностью мебельного рынка.

В этих условиях огромное значение имеет управление сбытом производимой продукции. Управление сбытом включает взаимодействие с торговыми посредниками, развитие и поддержание собственных сбытовых и торговых сетей, совершенствование процессов товародвижения. Большинство предприятий мебельной промышленности использует каналы распределения первого и второго уровня, т.е. осуществляет прямые продажи в розничные торговые сети и оптовые продажи, кроме того, многие предприятия отрасли имеют собственные торговые сети.

В настоящее время в условиях конкуренции на мебельном рынке, особенно усилившейся вследствие растущей экспансии со стороны производителей из ближнего и дальнего зарубежья, в производственной программе большинства компаний, независимо от ее объема, значительно увеличивается удельный вес продукции, выпускаемой по технологии позаказного промышленного производства. С целью обеспечения гарантированного сбыта произведенной продукции малые и средние предприятия переходят полностью, а крупные мебельные компании – частично, от серийного и массового производства к позаказному. Позаказное промышленное производство корпусной мебели сочетает в себе положительные черты индивидуального (единичного) и серийного производства. С одной стороны, оно предлагает потребителям обширный ряд моделей мебели, широкий выбор облицовочных материалов, комплектующих и аксессуаров, с другой стороны, – обеспечивает уровень качества, цены и сроки изготовления изделий, соответствующие промышленным критериям. Кратко его суть заключается в следующем: наиболее востребованные детали и комплектующие для мебельных изделий выпускаются серийно и хранятся на промежуточном складе, а специфические детали и, возможно, отдельные изделия, обеспечивающие многовариантность (вариабельность) продукции и составляющие относительно небольшую часть общей производственной программы, – под конкретные заказы [6].

Из сказанного следует, что для повышения эффективности деятельности предприятий мебельной промышленности необходимо совершенствование сбытовой системы одновременно с внедрением современных технологий производства, позволяющих значительно сократить сроки разработки и подготовки к запуску в производство новых изделий мебели и мебельных наборов, повысить частоту смены номенклатуры. При серийном производстве мебели это достигается организацией на предприятиях гибкого производства. Решение данной задачи в современных условиях хозяйствования требует развития системы информационного обмена между предприятием и внешней средой, путем интеграции различных внешних информационных потоков в единую среду обработки данных. Таким образом, обозначается еще одна особенность систем контроллинга на предприятиях пищевой промышленности, отражающая информационные

аспекты концепции контроллинга и касающаяся управления системой информационного обмена.

Еще одна из первоочередных функций систем контроллинга на предприятиях мебельной промышленности – поддержка управления инновационной деятельностью, определяемой как совокупность последовательно осуществляемых действий по созданию нового или усовершенствованного продукта и организации его производства на основе использования результатов научных исследований и разработок или передаваемого производственного опыта [7].

Основной потребительской тенденцией настоящего времени является изменение структуры потребления различных видов мебели. Наименьшее влияние кризис оказал на сегменты мебели для кухни, для гостиных и мягкой мебели (рис. 1).

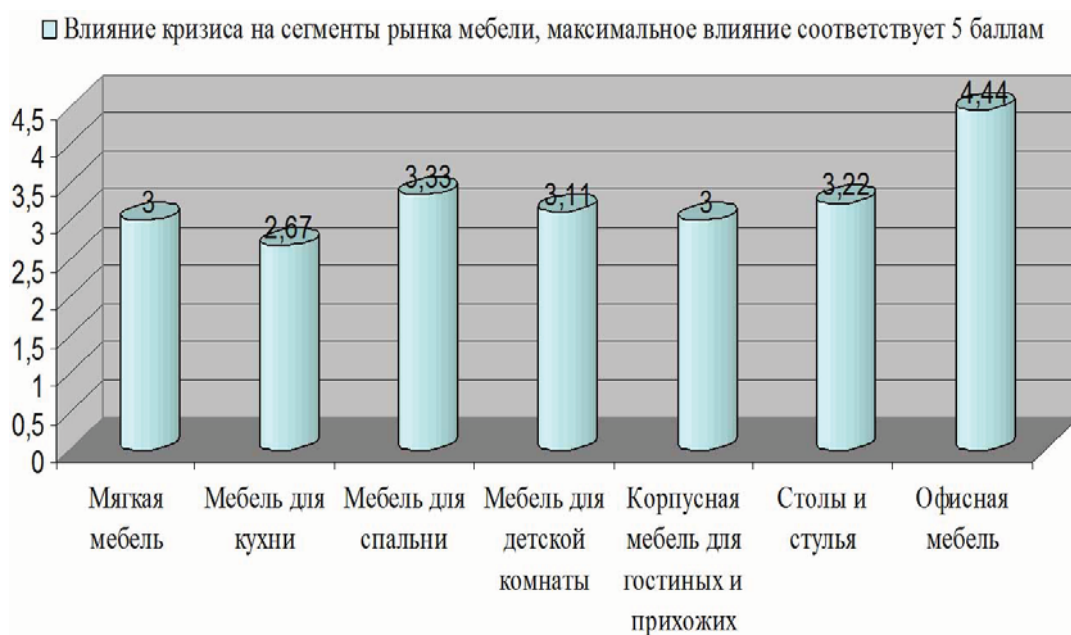


Рис. 1. Степень влияния кризиса на различные сегменты мебели

Следует также отметить, что под влиянием кризиса наблюдается смещение спроса в сегмент эконом-класса. Это связано с тем, что доля средств на приобретение новых квартир (выплату ипотеки) в бюджете становится более значительной, объем финансирования ремонтных работ и приобретения мебели в новую квартиру сокращается, поэтому предпочтение отдается более дешевым вариантам. Корпоративные заказчики снижают непроизводственные затраты, в том числе затраты на аренду офисов. Однако ценовая политика компаний носит разнонаправленный характер: в то время как одни повышают цены на продукцию, другие активно используют систему скидок и акций для привлечения потребителя. В сегменте эконом-класса выделяются подсегменты, призванные удовлетворить потребности всех потребителей. Одновременно с эконом-классом относительно неплохо себя чувствует премиум-класс, который практически не потерял своего потребителя. Хуже всего в условиях кризиса приходится производителям и поставщикам мебели среднего класса, потребитель которой массово

перешел в эконом-сегмент [8].

В этих условиях перед предприятиями мебельной промышленности стоит задача обеспечения максимальной гибкости – изменения и расширения ассортиментной линейки при высоком качестве исполнения и по конкурентоспособным ценам, в том числе за счет технологии промышленного позаказного производства. Как представляется, для решения данной задачи у отечественных мебельных предприятий имеется огромный потенциал. Однако для реализации этого потенциала необходимо активное развитие инновационных процессов на предприятиях отрасли, способствовать чему и должны системы контроллинга, выполняя функции информационной поддержки и координации инновационной деятельности.

Последняя особенность систем контроллинга на предприятиях мебельной промышленности связана с таким важнейшим ресурсом как персонал, значение которого в современных условиях хозяйствования постоянно возрастает. Для мебельной промышленности кадровые вопросы стоят достаточно остро, что связано с большой численностью персонала, занятого на предприятиях отрасли, и низким, по сравнению с другими отраслями промышленности, уровнем оплаты труда. В условиях ограниченности фондов заработной платы (особенно в условиях кризиса) на предприятиях мебельной промышленности большое значение приобретают вопросы ее рационального распределения и создания мотивирующей среды, способствующей повышению производительности труда и заинтересованности работников.

Большинство методов создания такой мотивирующей среды предполагает формирование некоторой системы показателей, на основании которых можно оценить результаты работы каждого сотрудника. Варианты таких систем показателей могут быть самыми разнообразными, начиная от простейших, заканчивая сложными иерархическими системами, содержащими, наряду с индивидуальными показателями, показатели деятельности подразделений с различной степенью детализации и агрегирования. Причем, чем сложнее система показателей, тем больше возможностей для создания эффективной мотивирующей среды, но вместе с тем, сложнее процедуры сбора и обработки данных для расчета данных показателей [9].

Еще одна проблема, возникающая при создании системы мотивации, основанной на показателях, заключается в определении нормативных значений показателей, на основании которых будет оцениваться работа персонала. Кроме того, в связи с изменениями, происходящими во внутренней и внешней среде, возникает необходимость корректировки некоторых нормативов при соблюдении условия согласованности показателей разных уровней.

Многие из перечисленных проблем, связанных с формированием и функционированием мотивирующей среды на предприятиях мебельной промышленности, эффективнее решать в рамках системы контроллинга,

используя для оценки деятельности персонала ключевые показатели контроллинга, в отношении которых определены все необходимые процедуры формирования, нормировки, контроля и анализа. Такой подход позволит избежать лишних затрат материальных, временных и трудовых ресурсов на формирование мотивирующей среды, за счет применения уже имеющейся и поддерживаемой системы показателей, используемой для решения различных задач управления предприятием, в том числе, не связанных с управлением персоналом [9].

Подводя итог вышеизложенному, выделим основные причины, приводящие к снижению эффективности деятельности организаций мебельной промышленности, возможные пути решения проблем, особенности систем контроллинга на мебельных предприятиях и их место в решении имеющихся проблем (рис. 2).



Рис. 2. Место стратегического контроллинга в решении проблем, стоящих перед мебельными предприятиями

Таким образом, построение систем контроллинга с учетом выявленных особенностей предприятий мебельной промышленности позволит значительно повысить обоснованность принимаемых решений по управлению предприятиями отрасли и соответственно их экономическую эффективность в условиях усиления конкуренции со стороны зарубежных производителей.

Список источников

1. Карминский, А.М. Контроллинг [текст]: учебник / Под. ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006.

2. Безрукова, Т.Л. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование: монография [текст] / Т.Л. Безрукова. – М.: МГУЛ, 2002.
3. Петров, П.А. Основные принципы и этапы реализации стратегического контроллинга в организациях [текст] / П.А. Петров // Лесотехнический журнал. – 2011. – №2.
4. Петров, П.А. Особенности организации современного мебельного производства [текст]/ П.А. Петров, Ю.П. Усова // Совершенствование организационно-экономического механизма управления на предприятиях лесного комплекса и автомобильного транспорта: материалы региональной научной конференции ВГЛТА 21 – 22 марта 2007 г. – Воронеж, 2007.
5. Маркетинговые исследования рынка мебели [электронный ресурс] / URL: <http://www.expert-rating.ru>
6. Бунаков, П.Ю. Новая парадигма проектирования САПР сложной корпусной мебели для позаказного промышленного производства: монография [текст] / П.Ю. Бунаков, А.В. Стариков, А.А. Старикова, В.Н. Харин. – Москва: Московский государственный университет леса, 2007.
7. Лысенко, Е.Г. Организационные формы инновационных процессов в АПК в условиях рынка [текст] / Е.Г. Лысенко // «Агропродовольственный рынок России – 2005»: сборник материалов международной конференции. – М.: Пищепромиздат, 2005.
8. Влияние кризиса на мебельный рынок [электронный ресурс] / URL: <http://www.cfin.ru/anticrisis/companies/branch/furniture.shtml>.
9. Малик, Е.П. Метод построения системы контроллинга динамического типа для современного промышленного предприятия [текст] / Е.П. Малик, О.В. Стоянова // Контроллинг. – 2005. – №3.

FEATURES OF SYSTEM OF STRATEGIC CONTROLLING OF ENTERPRISES IN FURNITURE INDUSTRY

Bezrukova Tatyana Lvovna,

Dr. Sc. of Economy, Professor, Chief of the Chair of Economy and Finances of Voronezh State Forest Engineering Academy;

Petrov Pavel Alexeyevitch,

Post-graduate student of the Chair of Economy and Finances of Voronezh State Forest Engineering Academy; petpav86@mail.ru

The article analyzes the characteristics of controlling systems on the furniture factories. The role of strategic controlling in resolving problems faced by furniture companies are substantiated.

Keywords: controlling, furniture industry, strategic objectives of controlling.