

---

# МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

УДК 338.45  
ББК 65.301-21  
И 23

**Н.В. Иванча**

*Аспирант кафедры менеджмента Северо-Кавказского гуманитарно-технического института, г. Ставрополь. Тел.: (8652) 94 59 75, e-mail: nalogi@ncstu.ru*

## **Проблемы внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии (Рецензирована)**

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные факторы, определяющие возникновение научных и практических проблем внедрения контроллинга на отечественных промышленных предприятиях.

**Ключевые слова:** проблемы, система контроллинга, промышленное предприятие, управление.

**N. V. Ivancha**

*Post-graduate student of Management Department, the North Caucasus Humanities-Engineering Institute. Ph.: (8652) 94 59 75, e-mail: nalogi@ncstu.ru*

## **Problems of introducing a controlling system at an industrial plant**

**Abstract.** The paper describes the main factors that determine the occurrence of scientific and practical problems in introducing the controlling system at domestic industrial enterprises.

**Keywords:** problems, controlling system, industrial plant, management.

В условиях экономического кризиса и высокой подвижности факторов внешней среды принятие управленческих решений становится более сложным и трудоемким процессом. В этой связи у руководства предприятий возникает объективная потребность в адекватной и своевременной информации о текущем состоянии и перспективах деятельности, возникает необходимость формирования новых подходов к управлению. При их внедрении требуется разработка и применение таких механизмов, которые позволят решить усложняющиеся экономические проблемы функционирования посредством разработанной системы информационной поддержки управления бизнес-

процессами по установленным стратегическим и оперативным целям.

Инструментом, позволяющим эффективно разрабатывать и внедрять на промышленном предприятии современные подходы к управлению, является контроллинг. Последний способен эффективно противодействовать негативным влияниям внешней среды и способствует интеграции частных компонентов — целей, задач и функций управления предприятием — в единый комплекс процессов через информационную поддержку и координирование.

Наличие большого объема необработанных данных и возможная их противоречивость обуславливают сложность для адекватной оценки ситуации

и подготовки рациональных управленческих решений. Основными проблемами в этой области являются:

— технологические недоработки при формировании единого информационного пространства предприятия;

— раздробленность и несогласованность управленческих информационных систем хозяйствующего субъекта.

Нейтрализация приведенных дестабилизирующих факторов, снижающих эффективность функционирования, требует принятия комплекса системных мер, направленных на теоретико-методологическое и технико-технологическое совершенствование информационно-аналитической поддержки управленческой деятельности.

В этой связи актуальными задачами являются формирование методологических принципов и создание технологических основ построения систем поддержки управленческих решений на предприятии на базе использования инструментария контроллинга. При этом ключевыми являются проблемы его информатизации, контроллинга внешней среды и информационных технологий.

Контроллинг внешней среды в рамках обеспечения устойчивого развития ориентирован на снижение рисков, связанных с изменчивостью внешней среды предприятия. Основным акцент в рамках этого направления делается на прогнозирование тенденций и использование соответствующих прогнозов при принятии плановых решений, учитывающих динамику рынков, а также использование результатов мониторинга и прогнозов для риск-менеджмента.

Особую роль этот объект контроллинга играет в финансовых задачах. Финансовые риски в силу их глобальности являются существенно более волатильными, чем товарные, хотя в силу трансграничности материальных потоков и последние, особенно сырьевые, становятся все более динамичными. Основными инструментами КВС являются информационные средства для сбора, сопровождения, поддержания целостности, анализа и прогноза баз данных по результатам сделок,

котировочные листы бирж, рыночные котировки товаров и услуг, используемых на данном предприятии. Новые возможности в этой связи открывает Интернет [1].

Важной задачей рассматриваемой подсистемы исследуемого явления выступает оценка контрагентов. Для ее решения необходимо применять следующие инструменты:

— мониторинг финансово-экономических данных о контрагенте;

— публикации в средствах массовой информации о партнерах, клиентах, конкурентах;

— оценки независимых экспертных агентств;

— аналитические материалы о соответствующей отрасли функционирования, регионе, стране;

— рейтинговые отчеты и др.

Отличительной особенностью перечисленного инструментария является высокая стоимость работ и услуг, а также относительно низкая оперативность. В этой связи достаточно актуальными являются инструменты дистанционного анализа контрагентов для контроллинга внешней среды, которые основаны на текущих и исторических данных о субъекте и не предполагают очных переговоров с ним. Эти методы, как правило, существенно менее затратные, не требуют экспертного мнения, но недостатком является потенциально более высокая возможность ошибки оценивания и прогноза, так как соответствующие заключения могут не учитывать определенных факторов и носят вероятностный характер.

Современный перечень рисков предприятий промышленной отрасли имеет широкий спектр, а степень вероятности возникновения определенного его вида различна, так же, как размер вызываемых убытков. В этих условиях одной из ключевых функций контроллинга является учет и оценка рисков. Для ее реализации необходимо:

— определить перечень предполагаемых рисков;

— выявить вероятность появления основных видов и ранжировать их по степени вероятности возникновения;

---

— провести предварительную оценку масштаба возможного ущерба от негативного воздействия;

— установить допустимый уровень отрицательного влияния;

— осуществлять мониторинг, приоритетно отслеживая те из них, вероятность возникновения которых выше определенного уровня.

Основное условие эффективного управления предприятием — способность своевременно определить опасность кризиса и оперативно предотвратить его. В процессе выполнения этой задачи менеджеры, осуществляя функции планирования, организации, мотивации персонала, контроля и координации, принимают управленческие решения.

Этот процесс имеет циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров нормативам или плановым заданиям и заканчивается принятием решений, реализация которых способна ликвидировать выявленное несоответствие.

Таким образом, управление предприятием предполагает необходимость осуществления непрерывного анализа фактического направления развития, упреждая отклонения от целевой траектории. Перечисленным требованиям в значительной степени удовлетворяет контроллинг. С позиции рассмотрения данного явления как научно-методологического подхода к организации управленческой деятельности на промышленном предприятии можно выделить следующие направления его использования:

— повышение уровня технического развития промышленного предприятия;

— проведение работ по модернизации действующих производственных мощностей;

— рост качества производимой промышленной продукции и ее конкурентоспособности на рынке;

— совершенствование управления на основе внедрения современных информационных технологий и систем.

Для обеспечения эффективной работы современного предприя-

тия большое значение имеет система взаимодействия его структурных компонентов, которая, помимо традиционных основных аспектов: административного, финансового и материального (производственно-товарного), — в полной мере требует дополнения информационным (включая коммуникационный компонент) аспектом. Вследствие этого среди направлений контроллинга сегодня целесообразно выделить контроллинг информационных технологий (ИТ-контроллинг) как самостоятельное направление, которое охватывает все основные фазы управления: планирование, контроль и регулирование. Под контроллингом информационных технологий понимают систему внутрифирменного планирования и контроля в сфере информационной и информационно-аналитической поддержки производства и управления, которая позволяет преобразовать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия по управлению созданием, развитием и поддержанием функционирования информационных систем на предприятии [2]. Данная подсистема рассматриваемого явления направлена на решение проблем, которые представлены на рисунке 1.

Реализация сервисной функции в части управления информационной составляющей бизнеса посредством ИТ-контроллинга предполагает:

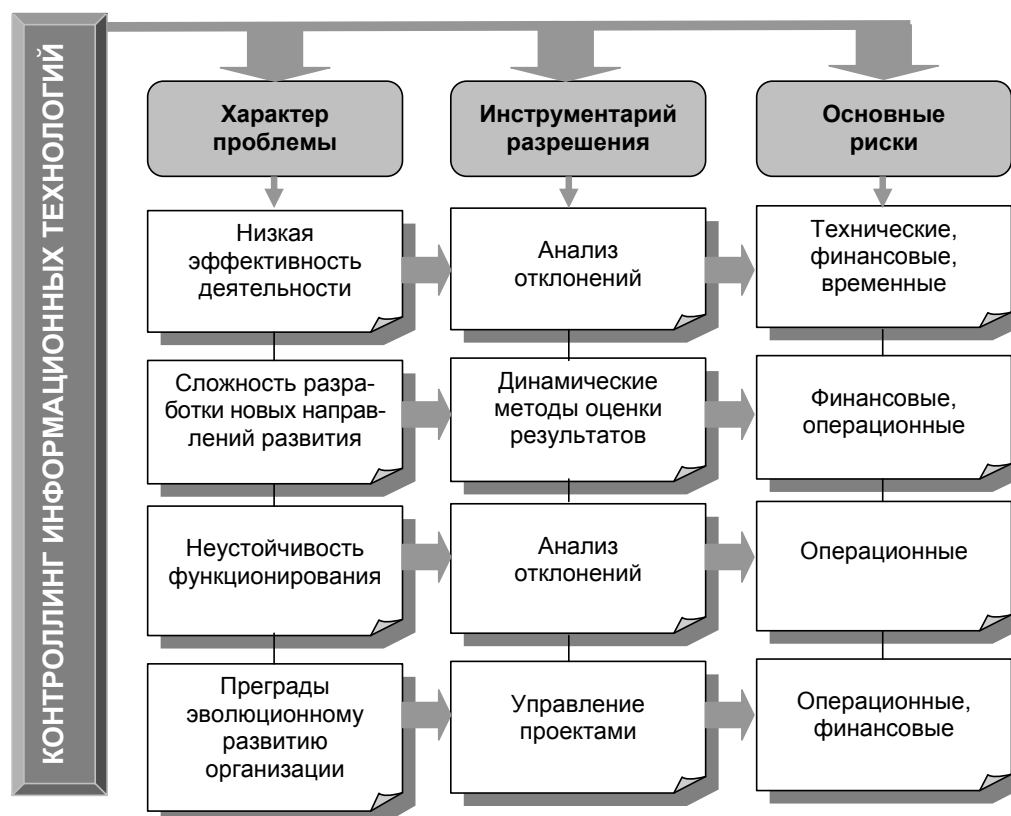
— использование специфических возможностей информационных технологий для бизнес-процессов;

— создание системы информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений;

— осуществление текущего контроля за исполнением плана и важнейших индикаторов информационной системы обеспечения производственной и управленческой деятельности;

— составление сообщений по оценке масштаба отклонений и разработку комплекса корректирующих мероприятий;

— обеспечение информационной функциональной составляющей экономической безопасности предприятия.



**Рисунок 1. Проблемы ИТ-контроллинга: инструментарий разрешения и основные риски**

В сферу деятельности ИТ-контроллинга входит разработка инструментов для поддержания и развития стратегического и оперативного информационного потенциала предприятия. Базисными функциями ИТ-контроллинга являются [3]:

- информационно-обеспечивающая, включающая создание, внедрение и поддержание функционирования информационных систем предприятия и их компонентов для поддержки всех основных бизнес-процессов по всем центрам ответственности и технологическим процессам;

- информационно-аналитическая, ориентированная на поддержку подготовки принятия управленческих решений по оперативным и стратегическим вопросам, в том числе на мониторинг внешней среды;

- экономическая, обеспечивающая соблюдение баланса между возможностями современных информационных технологий и требуемыми ресурсами на их внедрение и сопровождение;

- контрольная, включающая анализ уровня достижения целей, в т.ч. анализ отклонений по планам развития.

Подразделения предприятия имеют разнородную структуру, находятся на разном уровне развития, в частности, в областях менеджмента и информатизации. Отсутствие управленческого учета в планировании вносит дополнительные сложности на пути построения концепции контроллинга. Без создания единого информационного пространства, охватывающего предприятия и бизнес-структуры, внедрение системы контроллинга невозможно.

Основными проблемами развития отечественных промышленных предприятий, на решение которых направлена разработка современных систем управления, учитывающих использование контроллинга, являются следующие:

- усложнение архитектуры управления, информационного поля, материальных, финансовых потоков;

- необходимость повышения эффективности функционирования предприятия;

---

— создание системы обеспечения экономической устойчивости и выявления кризисных ситуаций;

— в связи с усложнением процессов управления предприятием требуется построение специальной системы информационного обеспечения и разработка механизма координации;

— потребность в системах управления, обеспечивающих гибкость и надежность функционирования предприятия;

— трудности, возникающие при внедрении контроллинга в оргструктуру предприятия.

— усложняющаяся конкуренция на национальных и мировых рынках с интеграцией экономической жизни;

— ограниченность возможностей отдельных инструментов менеджмента, используемых в процессе принятия и реализации решений в динамично меняющихся рыночных условиях;

— сложность применения современных управленческих инструментов, адекватных новым условиям функционирования промышленной отрасли национального хозяйственного комплекса.

Для понимания актуальности внедрения систем контроллинга на предприятиях в условиях продолжающегося глобального финансового кризиса необходимо рассмотреть современное состояние промышленности на макро- и мезо-экономическом уровне. В настоящее время дать оценку эффективности происходящих изменений в промышленном секторе экономики можно в разрезе важнейших видов продукции и экспортно-импортных операций. Прогрессивность его структурных изменений можно оценить на основе установления тенденций производства основных видов продукции машиностроения — оборудования для промышленных предприятий.

Анализ товарной структуры экспорта России показывает, что в последние годы после начала периода экономического подъема принципиальных положительных изменений в структуре промышленного производства не произошло [4, 5]. Имеющиеся положительные тенденции роста объема экспорта

обусловлены, прежде всего, благоприятной внешнеэкономической конъюнктурой цен на энергоносители. В СКФО и Ставропольском крае основными статьями экспорта традиционно являются продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье. При этом следует отметить, что в регионе на первое место по объемам экспортируемой продукции вышли предприятия химической промышленности (более 58% в 2008 г.) с оборотом около 667 млн. долл.

Анализ товарной структуры импорта России показывает сохранение тенденций, когда, начиная с 2000 г., в товарной структуре импорта увеличивается доля машин, оборудования и транспортных средств, а также продукции химической промышленности и каучука. Таким образом, отсутствие структурных изменений в добывающих и обрабатывающих отраслях промышленности привели к тому, что во внешнеэкономической деятельности основной статьёй экспорта является продукция с малой долей добавленной стоимости, а импортируются высокотехнологичные товары, производство которых в России практически остановлено.

Выявленные негативные тенденции функционирования промышленности отражаются на деятельности большинства предприятий, входящих в ее структуру. Основные проблемы, препятствующие развитию хозяйствующих субъектов производственной сферы, приведены в таблице 1.

Предприятия-потребители способствуют развитию промышленного производства посредством обеспечения постоянного и широкого спроса. Данное обстоятельство обусловлено следующими факторами:

— усилением процессов развития предпринимательской деятельности;

— приватизацией предприятий народного хозяйства;

— увеличением финансирования государственных предприятий в рамках соответствующих федеральных программ.

Отечественные предприятия-производители промышленных товаров не

Таблица 1

**Проблемы функционирования предприятий  
промышленного сектора экономики**

Характер экономической проблемы	Тип хозяйствующего субъекта
Низкая адаптивность к новым условиям хозяйствования промышленного производства	Предприятия-производители промышленной продукции
Производимые товары характеризуются быстрым устареванием, появлением новых видов оборудования, машин, полуфабрикатов вследствие постоянных изменений в технологии, ее усовершенствования и развития	
Спрос на оборудование уменьшается из-за возможности увеличения нагрузки на действующий парк	
Недостаток внешних и внутренних инвестиций	
Неустойчивость, обусловленная низким уровнем материально-технического снабжения	
Недостаточное регулирование со стороны государственных институтов как на федеральном, так и на региональном уровнях	
Неэластичность цены, обусловленная отсутствием равноценных заменителей товаров промышленного назначения	Предприятия-потребители промышленной продукции
Замещение предметов труда требует значительных финансовых вложений	
Завышенные цены на основные средства производства в связи с отсутствием реальной конкуренции	
Разбалансированность системы предоставления денежных ссуд из бюджетов различных уровней для приобретения техники по лизингу	
Высокие ставки по процентам для организаций-потребителей на приобретение оборудования	
Диспаритет цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию	
Разбалансированность численных составов предприятий-производителей и предприятий-потребителей промышленной продукции	Предприятия - потребители и предприятия - производители промышленной продукции
Уход с рынка части организаций из-за невозможности погашения кредитов в период экономического кризиса	
Негативная динамика рыночной конъюнктуры отечественных организаций	
Неразвитость информационного обеспечения промышленных предприятий	

способны адекватно обеспечить возрастающий спрос вследствие ряда причин:

- отсутствия инвестиций;
- неустойчивости, обусловленной низким уровнем материально-технического снабжения;
- недостаточного регулирования со стороны государственных институтов, как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Результатом сложившейся ситуации становится возрастающая товарная необеспеченность, которая предопределяется следующими предпосылками:

- существенным разрывом между спросом и предложением;
- низким уровнем развития рынка организаций-производителей;
- установлением завышенных цен на основные промышленные товары

---

в связи с отсутствием реальной конкуренции;

— монополизацией рынка основными производителями.

В результате проведенного исследования выделены основные факторы, определяющие возникновение научных и практических проблем внедрения контроллинга на отечественных промышленных предприятиях:

— незавершенность исследования условий адаптации зарубежного опыта использования контроллинга к российским условиям;

— разногласия в понимании концепции рассматриваемого явления;

— отсутствие сертификации института контроллинга;

— социально-психологическая неготовность к изменениям, вызванным введением контроллинга в структуру управления;

— склонность российского менеджмента управлять административно-командными методами;

— нечеткость сформулированных принципов внедрения;

— низкое качество нормативно-справочной информации по исследуемой категории;

— приоритет контроллеров-практиков на деятельность в контуре оперативного контроллинга;

— игнорирование системного анализа при внедрении данного инструмента в отечественной практике.

Применение новых инструментов управления предприятиями рассматриваемой отрасли, таких, как контроллинг, позволит разрешить ряд указанных проблем функционирования, способствуя развитию промышленного комплекса России в целом.

#### **Примечания:**

1. Информатизация бизнеса: концепции, технологии системы: монография / под ред. А.М. Карминского. М.: Финансы и статистика, 2004. 624 с.

2. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с.

3. Орлов А.И., Гуськова Е.А. Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга // Контроллинг. 2003. №1. С. 52-59.

4. Промышленность России. 2008: стат. сб. М.: Росстат, 2009. 378 с.

5. Регионы России. 1990-2008 годы: стат. сб. М.: Росстат, 2009. 884 с.

#### **References:**

1. Business informatization: concepts, technologies of system: the monograph / Ed. A.M. Karminsky. M.: Finance and Statistics, 2004. 624 pp.

2. Controlling: the textbook / Eds. A.M. Karminsky, S.G. Falko. M.: Finance and Statistics, 2006. 336 pp.

3. Orlov A.I., Guskova E.A. Information systems of the enterprise management in the solution of problems related to controlling // Controlling. 2003. No. 1. P. 52-59.

4. Industry of Russia. 2008: stat. coll. M.: Rosstat, 2009. 378 pp.

5. Regions of Russia. 1990-2008: stat.coll. M.: Rosstat, 2009. 884 pp.