

Айнур Канатбекова

## КОНТРОЛЛИНГ КАК СОВРЕМЕННАЯ ИННОВАЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*В статье рассмотрена современная инновационная концепция менеджмента промышленного предприятия — контроллинг, который координирует и интегрирует процессы планирования, анализа, учета, регулирования и контроля, а также необходимость внедрения контроллинга. Охарактеризованы цели, задачи и функции контроллинга.*

*Ключевые слова:* контроллинг, промышленность, конкурентоспособность, элементы контроллинга.

*Рис. 2. Табл. 2. Лит. 12.*

Айнур Канатбекова

## КОНТРОЛІНГ ЯК СУЧАСНА ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглянуто сучасну інноваційну концепцію менеджменту промислового підприємства — контролінг, який координує та інтегрує процеси планування, аналізу, обліку, регулювання і контролю, а також необхідність впровадження контролінгу. Охарактеризовано мету, завдання та функції контролінгу.*

*Ключові слова:* контролінг, промисловість, конкурентоспроможність, елементи контролінгу.

Ainur Kanatbekova<sup>1</sup>

## CONTROLLING AS A CONTEMPORARY INNOVATION CONCEPT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT

*The article considers controlling as a modern concept of industrial enterprise management which coordinates and integrates the processes of planning, analysis, accounting, regulation and control. The necessity for controlling introduction is demonstrated. The objectives, tasks and functions of controlling are described.*

*Keywords:* controlling; industry; competitiveness; elements of controlling.

**Постановка проблемы.** Сегодня промышленность Казахстана в целом и в частности строительная индустрия переживают сложный этап своего развития. В рамках реализации послания Президента Республики Казахстана народу Казахстана «Новое десятилетие — Новый экономический подъем — Новые возможности Казахстана», Стратегии — 2030 в Казахстане разрабатываются программы по подъему промышленности [1].

Общая производительность экономики является фактором, в значительной степени определяющим ее конкурентоспособность. Увеличение доли предприятий обрабатывающих отраслей, выпускающих наукоемкую продукцию, существенно повышает уровень производительности труда в экономике. Государству жизненно важно стимулировать повышение производительности, внедрение инновационных разработок и современных управленческих технологий, модернизацию основных фондов предприятий. На сегодня первосте-

---

<sup>1</sup> PhD Candidate, Kazakh Financial Economic Academy, Semey, Republic of Kazakhstan.

пенной задачей является создание новых конкурентоспособных производств, модернизация (техническое перевооружение) действующих производств с целью повышения производительности труда и, безусловно, внедрение современных управленческих технологий [1].

Таким образом, восстановление промышленности, повышение ее конкурентоспособности — важный фактор обеспечения устойчивого экономического роста. Происходящие в настоящее время в Казахстане процессы, а также изменившиеся условия функционирования потребовали переориентации принципов деятельности организаций на оценку и анализ различных внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность их деятельности. Произошли перемены в парадигме управления, предполагающие изменения целей и задач организации, внешней среды и законодательных условий.

Современные организации нуждаются в адекватной системе управления, которая обеспечит устойчивость и конкурентоспособность на рынке. Одним из важнейших направлений, помогающих и позволяющих сделать существенный рывок в увеличении эффективности управления организацией, является контроллинг [9].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретические и практические вопросы контроллинга исследованы в работах Г.Т. Демеуовой [5], К.Р. Ергалиева [6], Г.К. Кишибековой [8], М.К. Мельдахановой [11], С.Д. Ташеновой [12].

**Цель исследования** состоит в изучении использования контроллинга как инструмента управления промышленными предприятиями и разработке рекомендаций по расширению его использования.

**Основные результаты исследования.** Для Казахстана контроллинг не является новым понятием. На сегодняшний день проведенные исследования в этой области позволяют сделать выводы по внедрению контроллинга на промышленных предприятиях.

Для того, чтобы контроллинг эффективно функционировал в системе управления промышленным предприятием, необходимо наличие квалифицированных специалистов в данной сфере. Требования, предъявляемые к квалификации контроллеров в Казахстане, зависят во многом от внутренней и внешней среды промышленного предприятия. Из-за отсутствия системы учета затрат по видам, местам возникновения и калькуляции, без которых невозможно современное планирование, контроль затрат и результатов, на казахстанских предприятиях чаще создаются «центры затрат», «центры ответственности», что содействует внедрению контроллинга.

Активное внедрение, постоянное развитие и улучшение системы контроллинга требует высококвалифицированных специалистов. В этом плане в Казахстане делаются только первые шаги. Большинство высших учебных заведений занимается подготовкой на экономических факультетах специалистов в области учета, анализа и аудита. Дополнительные новые знания можно получить только в рамках второго высшего экономического образования и магистратуры либо путем переподготовки на специализированных курсах [5].

Анализ проведенного исследования выявил факторы качества системы управления промышленным предприятием и их влияние на принятие

эффективных управленческих решений. С увеличением удельного веса факторов будет повышаться качество системы управления промышленным предприятием. Значения выбранных факторов определяются конкретными ситуациями, миссией и целями исследуемых предприятий.

В табл. 1 показан удельный вес элементов системы контроллинга, которые используют казахстанские промышленные предприятия.

**Таблица 1. Удельный вес элементов системы контроллинга, используемых казахстанскими промышленными предприятиями\***

| Элементы контроллинга, используемые предприятиями                                                     | Удельный вес, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Начальные контроллинговые мероприятия при разработке плановых программ развития                       | 45,8            |
| Использование контроллинга при определении себестоимости и цены на продукцию                          | 12,6            |
| Аналитические расчеты предполагаемой прибыли, налоговых отчислений и формируемых резервов             | 32,1            |
| Определение максимально допустимых границ цен и тарифов                                               | 4,4             |
| Контроллинг инвестиционных проектов                                                                   | 2,3             |
| Систематизация информации и формирование баз данных (в основном финансовая управленческая информация) | 18,2            |
| Рассмотрение бюджетирования в соответствии со стратегическими планами (ССП)                           | 65,5            |
| Разработка и совершенствование регламента планирования и бюджетирования                               | 89,8            |
| Разработка методик диагностики отклонений                                                             | 98              |

\* составлено по данным [2–4].

Анализ динамики роста показателей предприятий, использующих элементы контроллинга за 2006–2012 гг., и проведенные исследования показали, что внедрение системы контроллинга открывает возможность для решения целой совокупности бизнес-проблем, характерных для большинства отечественных промышленных предприятий, производящих цементную продукцию (табл. 2).

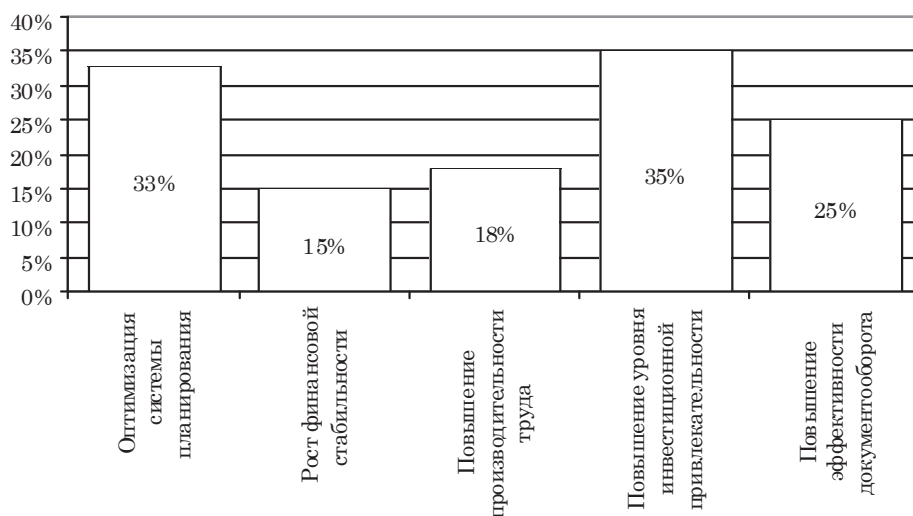
**Таблица 2. Динамика экономических показателей предприятий, использующих элементы контроллинга за 2006–2012 гг., %\***

| Наименование предприятия                          | «Шымкент Цемент» | «Цементный завод «Семей» | «Бухтарминская цементная компания» |
|---------------------------------------------------|------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Оптимизация системы планирования                  | 12,6             | 32,7                     | 17,4                               |
| Рост финансовой стабильности                      | 9,7              | 1,9                      | 15,2                               |
| Повышение производительности труда                | 11,0             | 1,8                      | 18,2                               |
| Повышение уровня инвестиционной привлекательности | 13,3             | 19,8                     | 35,2                               |
| Повышение эффективности документооборота          | 6,9              | 24,6                     | 19,5                               |

\* составлено по данным [2–4].

Оценивая состояние промышленности Республики Казахстан, следует отметить, что наблюдается экономический рост всех сфер и регионов страны. Рост производительности промышленной продукции, расширение и модернизация промышленного производства являются основой стабилизации функционирования всей производственной инфраструктуры и социальной сферы Казахстана.

Как показано на рис. 1, уровень инвестиционной привлекательности повысился почти до 35%, эффективности документооборота — до 25%, увеличение открытости компании — до 18%, финансовой устойчивости — до 15%, оптимизации системы планирования — до 33%.



**Рис. 1. Уровень экономических показателей предприятий, использующих элементы контроллинга за 2006–2012 гг., %, построено по данным [2–4]**

Таким образом, у всех предприятий по анализируемым показателям заметна положительная динамика, хотя средние показатели меньше максимальных в 2–3 раза.

На динамичный рост показателей промышленных предприятий, которые проводят мероприятия по организации системы и процессов контроллинга, оказывают влияние следующие факторы [10]:

1. Внешние: рынок труда и капитала, рынок сбыта и снабжения, конкуренты, изменения технологий, общая экономическая ситуация;

2. Внутренние: величина предприятия, технология производственных процессов и обработки информации, правовая форма собственности, уровень образования персонала, профессиональный опыт, привязанность к предприятию.

Анализ динамики показателей промышленных предприятий, проводящих контроллинговые мероприятия, выявил, что необходимо использовать схему определения целей промышленного предприятия с описанием постановки основных целей (рис. 2).

Цель 1 подразумевает динамичный рост, который связан с повышением объемов производства, продажи продукции и предоставляемых услуг, указанных в стратегии развития предприятия.

Цель 2 подразумевает развитие. Развитие, в отличие от роста, означает создание новой продукции, новых товаров, новых услуг.



Рис. 2. Схема определения целей промышленного предприятия, авторская разработка

Цель 3 означает прибыль, которая может быть получена, если наблюдается рост, осуществляется конкретный объем выпуска продукции, предлагаются разработки, которые позволяют снизить цены по сравнению с конкурентами [7].

Предприятие будет успешно функционировать только в том случае, когда все эти 3 цели будут сбалансированы между собой.

**Выводы.** Таким образом, учитывая экономические преобразования, осуществляемые в настоящее время, в Казахстане необходима такая система контроля, которая бы обеспечивала оптимальное использование материальных и финансовых средств. Наличие такой эффективной системы повысит эффективность инвестиций, увеличит возможности отечественной экономики. Главная цель контроллинга — создание такой системы управления, которая позволит отслеживать движение предприятия к намеченной цели развития.

На сегодняшний день актуальными являются проблемы, связанные с необходимостью ускоренного развития менеджмента инноваций, обеспечения конкурентоспособности производства. Это, в свою очередь, обуславливает особую значимость организационно-методологических аспектов исследования контроллинга.

Для того, чтобы повысить конкурентоспособность Казахстана, необходимо развитие отечественной системы контроллинга. Анализ подтверждает, что истинная ценность контроллинга проявляется по мере развития экономики предприятия. Контроллинг прошел стадии развития от элементарного сбора информации в рамках предприятия до стратегического уровня, когда собирается вся информация о поставщиках, подрядчиках, клиентах, перспективах, тенденциях. Вся эта информация обобщается и структурируется в виде целостной системы и предоставляется управленческому звену предприятия, на основе чего оно и принимает важные бизнес-решения.

Таким образом, контроллинг является современным и эффективным инструментом управления бизнесом, но его внедрение на промышленном предприятии не является гарантом повышения его управляемости, так как решающее значение приобретают умелое использование потенциала контроллинга и разумное управление предприятием.

1. Новое десятилетие — Новый экономический подъем — Новые возможности Казахстана: Послание Президента Республики Казахстана народу Казахстана от 29.01.2010 // ru.government.kz.

2. Данные по «Бухтарминская цементная компания» // [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com).

3. Данные по ТОО «Цементный завод Семей» // [www.unicementgroup.com](http://www.unicementgroup.com).

4. Данные по ТОО «Шымкент Цемент» // [www.shymkentcement.kz](http://www.shymkentcement.kz).

5. Демеуова Г.Т. Контроллинг: теория, управление, механизм совершенствования. — Алматы: LEM, 2006. — 203 с.
6. Ергалиев К.Р. Стратегический контроллинг в системе деятельности организации: проблемы и пути совершенствования (на материалах РК): Автореф. дис... канд. экон. наук по специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности). — Алматы, 2009. — 29 с.
7. Карминский А.М. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса: методология и практика. — М.: ФиС, 2007. — 272 с.
8. Кишибекова Г.К. Инструменты риск-контроллинга в управлении рисками // Ученые записки Академии экономики и права. — 2009. — №1. — С. 136—141.
9. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 269 с.
10. Лаута Ю.С., Герасимов Б.И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии. — Тамбов: ТГТУ, 2005. — 96 с.
11. Мельдаханова М.К. Конкурентоспособность человеческого потенциала в глобальных сферах занятости и на международных рынках труда // Мировой экономический кризис: теория, методология, практика: Кол. монография. — Алматы, 2009. — С. 485—489.
12. Ташенова С.Д. Региональный аспект развития контроллинга в Республике Казахстан // Регион: экономика и социология. — 2007. — №1. — С. 396—309.

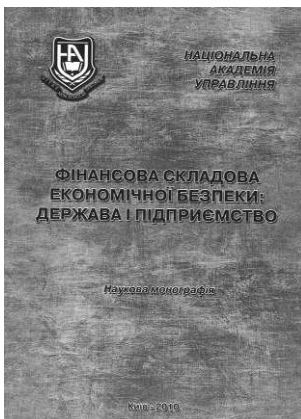
Стаття надійшла до редакції 8.04.2013.

## КНИЖКОВИЙ СВІТ



### СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-66



**Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: Наук. монографія. — К.: Національна академія управління, 2010. — 232 с. Ціна без доставки — 40 грн.**

**Автори: М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева.**

У монографії розкрито місце і засади фінансової безпеки в системі економічної безпеки на двох рівнях управління економікою країни: держави і підприємства. Розкрито роль економічної безпеки в розвитку економіки України, визначено і обґрунтовано шляхи забезпечення фінансової безпеки на рівні держави.

Викладено методологічні основи фінансової безпеки підприємства та управління нею. Визначено форми і методи удосконалення механізму управління фінансовою безпекою на рівні підприємства.