

УДК 338.31  
DOI 10.22213/2413-1172-2018-3-85-90

## ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ИНДУСТРИАЛЬНЫМ ПАРКОМ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ-РЕЗИДЕНТОВ

О. Л. Симченко, аспирант, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

*В настоящее время контроллинг в экономике является современным инструментом, позволяющим повысить эффективность управления производством любого хозяйствующего субъекта различных отраслей, включая промышленность. Интеграция контроллинга в систему управления индустриальным парком побуждает оптимизировать и сбалансировать, опираясь на функцию координации, процесс достижения целей, стоящих перед предприятиями-резидентами, повысить эффективность их деятельности.*

*В статье обоснована целесообразность внедрения контроллинга в систему управления индустриальным парком для решения задач повышения эффективности деятельности промышленных предприятий-резидентов. Для этого осуществляется обзор и обобщение существующих подходов к определению понятия «контроллинг» на основе различных отечественных и зарубежных источников, в соответствии с которыми выявляются основные целевые форматы, делается вывод, что в постоянно меняющейся среде контроллинг претерпевает изменения и постоянно развивается.*

*Особое внимание в работе уделяется определению основных задач направлений контроллинга внешней и внутренней среды индустриального парка. Схематично представлены направления контроллинга внутренней среды индустриального парка. Определены основные критерии контроллинга, позволяющие измерять эффективность функционирования его процессов, на основании которых сформулированы функции, выполняемые контроллингом.*

*В целях достижения перед индустриальным парком и в частности функционирующих в них предприятий перспективных форматов их развития, включая повышение эффективности их производственной деятельности в изменяющихся условиях рынка, автором разработана структура контроллинга системы управления индустриальным парком.*

**Ключевые слова:** контроллинг, индустриальные парки, эффективное функционирование, «координатор», системное управление, критерии эффективности, управляющая компания.

### Введение

**В** условиях перехода к рыночной экономике с целью обеспечения эффективного функционирования промышленных предприятий-резидентов индустриальных парков прослеживаются устойчивые тенденции формирования системы «контроллинг».

Внедрение контроллинга в систему управления индустриальным парком обусловлено расширением возможностей контролирующей функции его управляющей компании. Эффективная реализация контролирующей функции в тесном взаимодействии с другими функциями управления, позволяет значительным образом повысить функциональные возможности и эффективность функционирования индустриального парка в целом и входящих в его структуру промышленных предприятий.

Целью данного исследования является рассмотрение теоретических и практических основ

формирования и внедрения в промышленный парк системы контроллинга, позволяющей повысить гибкость его управленческой политики, эффективность поиска новых методов управления, повышения эффективности предприятий-резидентов.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач:

- анализ различных подходов к сущности понятия «контроллинг»;
- определение основных задач и направлений контроллинга внешней и внутренней среды индустриального парка;
- определение основных критериев контроллинга, позволяющих измерять эффективность функционирования его процессов;
- уточнение и анализ функций, выполняемых контроллингом;
- установление структурных связей контроллинга в системе управления индустриальным парком.

## Понятие «контроллинг» в отечественной и зарубежной литературе.

### Основные задачи и направления

В современной экономической теории на сегодняшний день нет единой точки зрения относительно определения понятия «контроллинг», не раскрыт в полном объеме механизм его действия и особенности функционирования.

Например, отечественные ученые А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак под контроллингом понимают концепцию управления и определенный образ мышления [1].

В своей книге «Контроллинг как инструмент управления предприятием» Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин и Н. Г. Данилочкина определяют, что контроллинг по своей сути представляет собой «явление, а также направление экономической работы» [2].

Позиция немецкого ученого Д. Хана состоит в том, что он подразумевает под контроллингом определенный процесс в стадии развития производства, характеризующийся «планированием и контролем» [3].

Многие исследователи [4–7] сходятся во мнении о том, что контроллинг необходимо определять как «координатор», позволяющий воедино связать различные функции управления, интегрировать и координировать их взаимодействие, и структурировать его в зависимости от направленности:

- как качественно новый и перспективный подход к решению задач управления как организацией в целом, так и ее различными видами деятельности;

- ориентированный механизм обеспечения более высокой эффективности организации в условиях неопределенности и нестабильности рыночной среды;

- комплексная система поддержки организации, реализующая свои функции, основываясь на базовых положениях системного подхода.

Следовательно, независимо от того, каким образом трактуется понятие «контроллинг», его формирование неразрывно связано с развитием теории и практики управления, и, по мнению Хорвата П., «контроллинг пребывает в перманентном развитии, поскольку проблемы управления организацией также меняются. В том числе «открываются» новые инструменты. Концепция контроллинга настолько гибкая, что в нее можно интегрировать все новые разработки» [8].

В современных условиях хозяйствования контроллинг, являясь своеобразным инструментом саморегулирования, обеспечивает обратную

связь в структуре управления индустриального парка в целом и его резидентов. Это позволяет управляющей компании сформировать и эффективным образом реализовать координирующие и корректирующие мероприятия для поддержания функций управления в состоянии, отвечающем современным экономическим условиям внешней и внутренней среды.

К основным задачам, решаемым контроллингом внешней среды, следует отнести:

- отслеживание, опираясь на данные мониторинга [9], изменений, происходящих во внешней среде, включая политику основных поставщиков в области ценообразования на сырье, материалы, работы с целью выявления позитивно и негативно действующих факторов на функционирование и развитие индустриального парка;

- подготовка множества допустимых альтернатив, связанных с решением возникающих проблем;

- увеличение скорости реагирования предприятий-резидентов индустриального парка на изменения, происходящие во внешней среде;

- обеспечение информационной поддержки управления предприятием и рекомендаций для решения задачи выбора наиболее эффективной альтернативы из заданного множества допустимых альтернатив [10].

Учитывая вышеизложенное, а также возникающие во внешней среде риски, связанные, к примеру, со снижением темпов роста экономики, высокой инфляцией и сохранением проблемы ограниченной доступности финансовых инструментов, снижением покупательской способности населения и промышленности, внедрение контроллинга в управление индустриальным парком позволит минимизировать неблагоприятные воздействия рисков, совершать корректирующие и предупреждающие действия, направленные на предотвращение и урегулирование неблагоприятных последствий их реализации.

Основные задачи и направления контроллинга внутренней среды:

- формирование системы показателей финансово-хозяйственной деятельности, позволяющей достаточно эффективным образом наблюдать и оценивать текущие и желаемые состояния индустриального парка на протяжении всего отчетного периода;

- выявление отклонений фактических значений оценочных показателей от запланированных их значений в процессе реализации индустриальным парком производственных планов

и планов развития, обеспечивающих достижение поставленных целей, а также оценка вероятности возникновения и величины потенциальных убытков;

– выдача руководству индустриального парка и входящих в него промышленных предприятий рекомендаций по управлению рисками (кон-

трольных процедур), обеспечивающих эффективную корректировку реализуемых планов функционирования и развития в соответствии с изменениями, происходящими в экономической среде.

Схематично направления контроллинга внутренней среды индустриального парка представлены на рис. 1.



Рис. 1. Основные направления контроллинга внутренней среды индустриального парка

### Анализ результатов

По мере ужесточения конкурентной борьбы на рынке и в условиях недобросовестной конкуренции перед индустриальными парками встает задача поиска своей ниши на рынке промышленной продукции, что приводит к необходимости усиления координационной деятельности его управляющей компании и формированию критериев эффективности контроллинга в управлении производственной деятельности промышленного парка и его резидентов в частности.

В общем случае в исследовании определены и представлены ниже критерии эффективности контроллинга, характеризующие состояние и условия функционирования промышленных предприятий, действующих на территории индустриального парка.

1. Экономический критерий эффективности контроллинга. В соответствие с экономическим критерием, ключевым в реализации проекта развития индустриальных парков, должна быть создана благоприятная инвестиционная среда. Показателями следования этому критерию являются финансовые результаты деятельности организаций-резидентов индустриальных парков, в том числе накопленный капитал и инвестиции на одного занятого, единицу площади, затраты других ресурсов, а также показатели развития инфраструктуры индустриальных пар-

ков, то есть показатели управляющей компании индустриального парка.

2. Социальный критерий эффективности контроллинга. Развитие индустриальных парков является инструментом социально-экономического развития регионов и повышения уровня жизни населения. Показатели, позволяющие оценить вклад индустриальных парков в достижение более высокого уровня народного благосостояния, – создание новых рабочих мест, создание высокопроизводительных рабочих мест, среднемесячная начисленная заработная плата, показатели развития малого бизнеса на территории индустриальных парков и технопарков.

3. Правовой критерий эффективности контроллинга. Выполнение процедур контроллинга должно согласовываться с нормативно-правовой федеральной базой и нормативно-правовыми актами субъектов Федерации.

4. Бюджетная эффективность обеспечивается эффективным расходованием бюджетных средств на реализацию контроллинга. Для ее достижения необходимо максимально опираться на разработанные государственные процедуры, регламентирующие и обеспечивающие сбор и анализ данных. Необходимо ориентироваться на существующие регламенты сбора информации государственными службами: налоговой, Росстатом, Минфином России и другими для

получения более полной оценки состояния реализации проекта и экономии государственных средств на ее получение.

5. Экологический критерий эффективности контроллинга. Реализация проекта развития промышленных парков не должна противоречить критериям природосбережения и действующим нормативным документам в области охраны окружающей среды.

6. Требования к полноте, достоверности и своевременности предоставления информации. Контроллинг реализации проекта развития промышленных парков должен комплексно охватывать деятельность промышленных парков, действующих в Российской Федерации.

7. Баланс между полнотой и доступностью первичной информации.

Затраты на осуществление контроллинга должны соотноситься с ожидаемым экономическим эффектом. Это особенно важно при формировании входных форм учета результатов деятельности промышленных парков.

8. Непротиворечивость информации. Обеспечивается принципом преемственности процедур контроллинга разработанным и применяемым процедурам и регламентам в работе с информацией и в соблюдении нормативно-правового регулирования деятельности. В настоящее время наблюдается коллизия норм, регулирующих создание и развитие промышленного парка.

9. Однократность сбора информации. Критерий однократности сбора информации предусматривает разработку обмена данными между информационной системой контроллинга и ины-

ми информационными системами в случае, если аналогичная по содержанию, степени детализации и периодичности предоставления информация направлялась в обязательном порядке субъектом системы контроллинга для включения в иную государственную информационную систему.

После формирования системы оценочных критериев целесообразно выделить и реализовать следующие основные функции контроллинга в управлении промышленным парком:

- реализация функции сбора информации, необходимой для постановки целей, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие как промышленного парка в целом, так и входящих в него предприятий;

- осуществление текущего сбора и обработки информации для выявления отклонений фактических значений показателей, характеризующих деятельность промышленных предприятий, действующих на территории промышленного парка, от их плановых значений.

- определение причин, вызвавших наблюдаемые отклонения и подготавливать рекомендации для поддержки процесса принятия управленческих решений.

Возвращаясь к проблеме формирования контроллинга в управлении производственной и хозяйственной деятельности промышленного парка, руководствуясь предложенными выше теоретическими положениями, в исследовании в целях разграничения обязанностей и ответственности служб предлагается следующая структура контроллинга, функционирующая в управляющей компании промышленного парка (рис. 2).

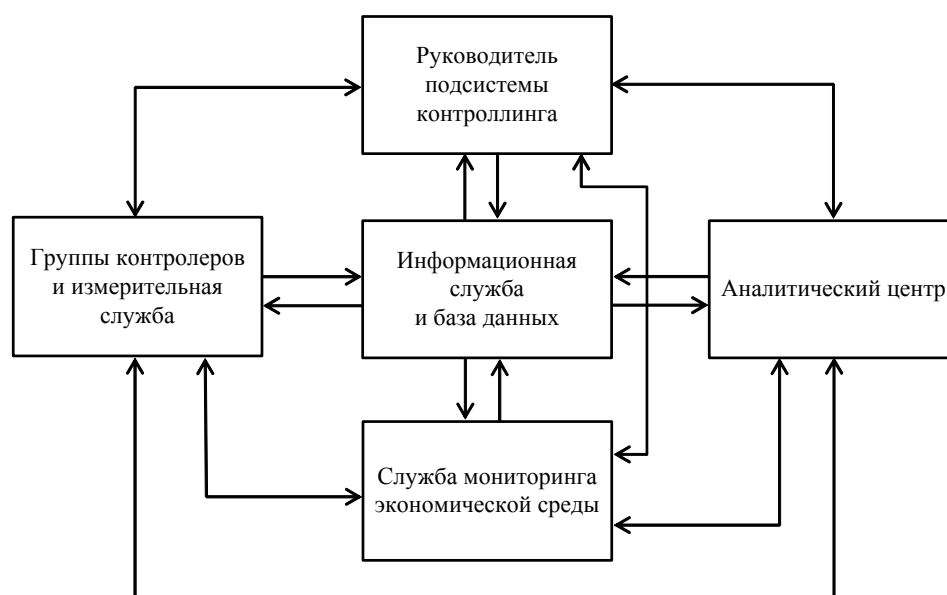


Рис. 2. Структура контроллинга системы управления промышленным парком

### Выводы

Таким образом, учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что для эффективного управления производственной деятельностью индустриального парка с ориентацией на перспективу и с учетом основных требований потребителей производимой продукции целесообразно внедрение в управление парком системы контроллинга, базирующейся на использовании методов системного управления, контроля и анализа всех направлений деятельности с целью достижения планируемых результатов.

В целом сегодня система «контроллинг» в отечественной и зарубежной практике динамично развивается, дает положительные результаты и, что, особенно важно, является ориентированной на более полное и комплексное удовлетворение потребностей конкретного потребителя. Внедрение контроллинга в систему управления индустриальным парком в конечном итоге будет способствовать успешному выполнению функций текущей деятельности и развитию организаций-резидентов, освоению новых рынков, достижению и сохранению лидирующих позиций, повышению их эффективности.

### Библиографические ссылки

1. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский [и др.]. М. : Финансы и статистика, 2002. 256 с.
2. Ананькина Е. А., Данилошкин С. В., Данилошкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М. : ЮНИТИ, 2004.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М. : Финансы и статистика, 1997. 104 с.
4. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг. 2-е изд., перераб. М. : Омега-Л, 2005. 280 с.
5. Ивашкевич В. Б. Оперативный контроллинг. М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2011. 158 с.
6. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие для вузов. М. : Альфа-Пресс, 2006. 560 с.
7. Попова Л. В., Исакова Р. Е., Головина Т. А. Контроллинг : учеб. пособие. М. : Дело и Сервис, 2003. 192 с.
8. Концепция контроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners ; пер. с нем. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.

9. Симченко О. Л. Мониторинг проектов индустриальных парков как индикатор оценки эффективности и конкурентоспособности промышленности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2017. № 4(11). С. 55–62.

10. Внедрение системы контроллинга на предприятиях сферы ЖКХ в Удмуртской Республике / В. П. Грахов, С. А. Мохначев, Ю. Г. Кислякова, А. Р. Мочалова // Фундаментальные исследования. 2015. № 2(11). С. 2652–2656.

### References

1. Karminskij A. M. *Kontrolling v biznese. Metodicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizacijah* [Controlling in business. Methodical and practical principles of building controlling in organizations]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2002, 256 p. (in Russ).
2. Anan'kina E. A., Danilochkin S. V., Danilochkina N. G. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatijem* [Controlling as a tool for enterprise management] (ed. N.G. Danilochkin). Moscow, YUNIT Publ., 2004 (in Russ).
3. Han D. *Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 1997, 104 p. (in Russ).
4. Aniskin Yu. P., Pavlova A. M. *Planirovanie i kontrolling* [Planning and controlling]. Moscow, Omega-L Publ., 2005, 280 p. (in Russ).
5. Ivashkevich V. B. *Operativnyj controlling* [Operational controlling]. Moscow, Magistr - INFRA-M Publ., 2011, 158 p. (in Russ).
6. Odegov Yu. G., Nikonova T. V. *Audit i controlling personala* [Audit and controlling of personnel]: ucheb. posobiedlyavuzov. Moscow, Al'fa-Press Publ., 2006, 560 p. (in Russ).
7. Popova L. V., Isakova R. E., Golovina T. A. *Kontrolling* [Controlling]. Moscow, Delo i Servis Publ., 2003, 192 p. (in Russ).
8. Horvath & Partners. *Koncepciya kontrollinga. Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie* [The concept of controlling. Management accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2006, 269 p. (in Russ).
9. Simchenko O. L. [Monitoring of industrial park projects as an indicator of the assessment of the efficiency and competitiveness of industry]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 2017, no. 4(11). pp. 55-62 (in Russ).
10. Grahov V. P., Mohnachev S. A., Kislyakova Yu. G., Mochalova A. R. [The introduction of a controlling system at utilities in the Udmurt Republic]. *Fundamental'nye issledovaniya*, 2015, no. 2(11). pp. 2652-2656 (in Russ).

## **Introduction of Controlling in the Industrial Park Management System to Improve the Efficiency of Resident Enterprises**

*O. L. Simchenko*, Post-graduate, Kalashnikov ISTU, Izhevsk, Russia

*Currently, controlling in the economy is a modern tool to improve the efficiency of production management of any business entity in various branches, including industry. Integration of controlling into the management system of the industrial park prompts to optimize and balance based on the coordination function, the process of achieving the goals facing resident enterprises, to increase the efficiency of their activities. The paper substantiates the expediency of implementing controlling in the industrial park management system to solve the problems of increasing the efficiency of industrial enterprises-residents. To do this, we review and summarize the existing approaches to the definition of the concept of controlling on the basis of various domestic and foreign sources, according to which the main target formats are identified, it is concluded that in a constantly changing environment, controlling is undergoing changes and is constantly evolving. Particular attention is paid to the definition of the main tasks of controlling the external and internal environment of the industrial park. The directions of controlling the internal environment of an industrial park are schematically presented. The main controlling criteria are determined, allowing to measure the efficiency of its processes, on the basis of which the functions performed by controlling are formulated.*

*In order to achieve the prospective formats of their development for the industrial park and, in particular, for the enterprises functioning in them, including the increase in the efficiency of their production activities in the changing market conditions, the author developed a controlling structure for the management system of the industrial park.*

**Keywords:** controlling, industrial parks, efficient functioning, “coordinator”, system management, efficiency criteria, management company.

Получено 24.05.2018