

сайлауымен, халықаралық жағдайлардың дамуымен тығыз байланыста болады. Біздің елімізде экологиялық мәселелердің ықтимал шиеленісуі, сондай-ақ қоршаған ортаның ластануы мен климаттық өзгерістерге байланысты, халықаралық ғылыми-технологиялық интеграцияға қатысудың тереңдетілу және кеңейтілу катализаторы болуы мүмкін. Отын-шикізат қорының шамаланған көлемді өсуі керісінше табиғи ресурстардың экспорттан түсуі есебінен сәтті күнелтуге сенім реанимациясы жолымен интеграциялық мотивацияны әлсіретуге себепші болады. Бұл жағдайда орын толтыратын ықпалға халықаралық кооперацияға қатысуға қаржылық мүмкіндіктің кеңейтілуі, отын-шикізат кешенінде халықаралық экологиялық нормалардың сақталу қажеттігі, сонымен қатар озық технологиялар базасында шикізатты аса терең өңдеу салдарынан экспорттың тиімділігін көтеру мүмкіндіктері.

Қазақстанға халықаралық кооперацияның қарапайымнан күрделі ұйымдық үлгілеріне біртіндеп және еңбектеніп алға басу керек. Әлемдік ғылыми-технологиялық кеңістікке кірудің алғашқы қадамы күрделі ғылымның қазақстандық жетекші халықаралық орталықтарының базасында құрылу, Қазақстанға жаһандану ғылыми бағдарламасы және жобалары қызметінің таралуы. Бірақ әлемдік ғылыми-технологиялық ортадағы интеграция туралы, тек жоғары технологиялы өнімдерді жүзеге асыру, шығару және жасауға қабілетті ірі корпорацияны қалыптастырғаннан кейін айтуға болады. Қазақстандық құрылымның көз жетерлік болашақта авиакосмотық кешенде, энергетикада, кейбір басқа да салаларда халықаралық технологиялық альянсқа қатысуы ықтимал.

Әлемдік ғылыми-технологиялық кешенде лайықты орынды иелену мемлекеттік тиімді ғылыми-техникалық және инновациялық саясатты қалыптастыруы мүмкін мақсатты бағытталған және талғамалы стратегияны жасауды талап етеді.

ӘДЕБИЕТ

1. Ковалев Ю.Ю. Әлемдік ғылымның географиясы. М., Гардарики, 2002, 124 б.

УДК 338.242.2

Демеуова Гульнара Тлеужановна – к.э.н., доцент (Алматы, УМБ)

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА КОНТРОЛЛИНГА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Формирование системы контроллинга и его практическое использование обусловлено его инновационной сущностью, которая позволит использовать эффективные инструменты менеджмента для повышения конкурентоспособности компаний.

Исследования в области контроллинга и пути его внедрения как управленческой концепции отечественных предприятий в настоящее время не полностью изучены и требуют постоянного развития для возможности использования новейших технологий в системе управления компании.

Система контроллинга внедряется наиболее активно в крупных корпорациях, хотя его элементы используются и многими средними предприятиями. Выяснилось, что контроллинг обычно реализовывается на предприятиях в рамках традиционных функций планирования и контроля на базе определенным образом структурированной информации. Проблема конкретной организации заключается в том, какое новое содержание придать этим функциям и какой должна быть информация, необходимая для подготовки и

принятия управленческих решений. Заниматься контроллингом на предприятии обязаны экономические службы. Важно определить, как должны измениться их функции и содержание решаемых задач.

На первом этапе главной задачей было совершенствование систем производственного учета в рамках бухучета, на втором – создание комплексных систем менеджмента, его компьютеризация на современном этапе – совершенствование систем управления предприятием, причем в последние годы – с ориентацией на стратегические цели и стоимостные показатели бизнеса, а также на оценку роли работника в достижении поставленных предприятием целей [1].

В большинстве случаев в Казахстане пока недостаточно накоплен собственный опыт реализации контроллинга, не выработаны общеупотребительные термины и показатели, не проведен сравнительный анализ положительных и отрицательных факторов, сопровождающих внедрение того или иного элемента системы. Опыт показывает, что при использовании любой схемы внедрения контроллинга как управленческой концепции необходимо предусмотреть возможность его влияния на все сферы деятельности предприятия: маркетинг и продажи, логистику и производство, финансы и учет, - с целью интеграции и координации деятельности различных служб и достижения оперативных и стратегических целей.

При внедрении логично принять за основу известную практику как наиболее успешно демонстрирующую достижения в области совершенствования систем управления бизнесом, а также разработать на ее основе методологию, принципы и алгоритмы реализации концепции контроллинга на казахстанском предприятии.

Технология внедрения системы контроллинга на казахстанских предприятиях должна быть связана, прежде всего, с преобразованиями системы управления, основанными на реализации инструментов и методов контроллинга.

Выявим факторы, влияющие на выбор технологии внедрения. Во-первых, это недостаточность инвестиционных ресурсов для внедрения систем, позволяющих осуществлять поэтапный модульный реинжиниринг всех бизнес-процессов на предприятии и предлагающих менеджменту собственную идеологию управления бизнесом, включая и контролинг. Во-вторых, это необходимость решения, помимо операционных и методических задач, проблем совершенствования управления, еще и ряда организационных и психологических проблем, связанных с преодолением сопротивления нововведениям со стороны работников и созданием атмосферы достижения общих целей. В-третьих, это сложность организационной структуры управления, вошедшая в противоречие с процессами концентрации и сокращения производств, уменьшения номенклатуры выпускаемой продукции и выполняемых разработок, изменения структуры бизнеса и потери ряда стратегически важных позиций на рынках. В-четвертых, это отсутствие прозрачности информации всех уровней, определяющее способность менеджмента адекватно реагировать на имеющиеся условия внешней среды и динамично протекающие внутренние процессы [1].

Для построения необходимой информационной базы контроллинга менеджеры компании должны дать ответы на ряд важных вопросов управления:

- Какие изделия и целые направления развивать, а также, где необходимо пересмотреть рыночные позиции?
- Насколько эффективно работают функциональные службы и структурные подразделения?
- Что предопределяет результаты деятельности фирмы?

Традиционный бухгалтерский учет, по своей сути, не предназначен для выполнения этой миссии, а появились еще и сложности с материальным информационно-

техническим обеспечением служб, занятых всеми видами расчетов. Вместе с тем, жесткое требование по экономии ресурсов не позволяло независимо решать вопросы структурирования и передачи экономической и бухгалтерской информации, а также создания баз данных для принятия управленческих решений. Этот факт должен служить отправным моментом при решении вопроса о выборе подхода к реорганизации информационной составляющей системы управления компании. Единая точка зрения на структуры исходных баз данных позволит избежать такой повсеместно распространенной проблемы как несимметричность части генерируемых в бухгалтерском учете фактических величин и используемых при планировании показателей.

В рамках технологии внедрения силами проектной группы может быть решена задача построения интегрированного учета в разрезе элементов затрат и мест возникновения в качестве основы функционирования системы оперативного контроллинга. Важно отметить, что эти работы не приводят к увеличению объема и трудоемкости учетных операций в бухгалтерии, поскольку новые объекты управления в виде созданных классификаторов элементов затрат и мест их возникновения органично дополняют традиционные статьи затрат балансовых счетов. И это позволяет перейти от учета затрат и результатов в разрезе неуправляемых расчетно-аналитических группировок к учету в разрезе управляемых структур, или дивизионов.

На последующем этапе при организации системы бюджетного планирования, методически основанной на введенной структуризации учетных данных, требуется участие различных функциональных служб объединения. Одновременно с этим должна происходить передача прав и ответственности по формированию и достижению целевых показателей руководителям соответствующих рангов. Координация деятельности по внедрению системы оперативного контроллинга должна осуществляться в рамках реорганизации структуры экономической службы компании, изменения ее функций и содержания решаемых задач, введения новых показателей и терминов. Термин «контроллинг» уже не ассоциируется только с функцией контроля и является неотъемлемой частью системы управления компании, определяет направления ее совершенствования. Отсутствие в организационной структуре компании отдела контроллинга не влияет на процесс внедрения концепции. Сегодня в объединении должность главного экономиста – это синоним центра контроллинга, или штаба, куда стекается вся информация о затратах и результатах работы предприятия и где осуществляется актуальная оценка деятельности бизнес – направлений (дивизионов) и интеграция корпоративной отчетности.

Практическое применение методологии контроллинга позволит менеджменту компании полнее выявить потенциал рынка. Именно контроллинг продаж является ключевым разделом самой концепции контроллинга, если ее представить в функциональном разрезе. Важна постановка целей по продажам, выбор и использование конкретных показателей и методов, позволяющих описать эти цели и оценить, насколько они достигнуты с учетом ответственности, делегированной руководителям различного уровня. Интересен в этой области маркетинговый список вопросов, предложенный доктором Альбрехтом Дайле в качестве комментария к схеме поэтапного расчета управленческой прибыли: Каким клиентам, – в каких регионах, – по каким каналам сбыта, – против каких конкурентов, – какие продукты, – с какими продуктовыми издержками, – в каком количестве, – по каким ценам, – с какими скидками – с помощью, каких мероприятий по продвижению будет продавать? [2].

Контроллинг, как и маркетинг, таким образом, имеет ориентацию на исследование проблем у потребителя, но использует для принятия решений как информацию о внешней среде, так и о производственно – экономических показателях деятельности предприятия.

Специфическими особенностями кнтроллинга, по сравнению с традиционными подходами являются [3]:

- Ориентация планово – контрольных расчетов затрат и результатов на дифференцированный учет и принятие экономически обоснованных управленческих решений в разрезе – продуктов/групп продуктов, элементов затрат; мест возникновения затрат (МВЗ); регионов/филиалов; - проектов, в том числе инвестиционных; объектов недвижимости и т.п.;

- Возрастание роли экономистов (служб контроллинга) на предприятии, выполняющих координирующую функцию по привлечению всех линейных руководителей к планированию затрат и результатов, анализу отклонений и осуществлению целенаправленных мероприятий по их устранению, организация постоянного повышения их квалификации в рамках повышенных требований;

- увязка оперативных финансово – экономических расчетов и стратегических решений в рамках единой стратегической концепции развития предприятия;

- последовательное совершенствование содержания таких традиционных функций управления, как планирование, контроль, информационное обеспечение, составляющих ядро контроллинга как концепции управления.

Методическую основу анализа и принятия решений в контроллинге составляет расчет управленческой прибыли через показатель суммы покрытия: Сумма покрытия (СП) – Продажи – Переменные (продуктовые) затраты Прибыль/убыток – Сумма покрытия – Постоянные (организационно - структурные) затраты. Управленческий результат в общем случае будет равен разнице суммы покрытия и структурных затрат. А сумма покрытия, в свою очередь, определяется как разница выручки – нетто от реализации и продуктовых затрат. Именно этот факт обуславливает то особое внимание, которое уделяется вопросу обоснования введения дополнительного учета затрат в разрезе «продуктовые – структурные» как базы для создания комплексной системы контроллинга на предприятии.

Таким образом, базовая информационная модель контроллинга, используемая как основа генерирования данных для подготовки и принятия решений, включает следующие модули: модуль оценки управленческой прибыли и результативности продаж за период на основе поэтапного расчета сумм покрытия; модуль калькуляции продуктовых затрат; по носителям затрат; модуль учета затрат по элементам; модуль учета затрат по местам их возникновения; модуль учета затрат по проектам.

Выводы:

1. В Казахстане пока недостаточно накоплен собственный опыт внедрения системы контроллинга, не выявлены взаимосвязи и влияние на сферы деятельности предприятия: маркетинг и продажи, логистику и производство, финансы и учет.

2. Практическое применение методологии контроллинга позволит менеджменту компании полнее выявить потенциал рынка для его развития и эффективного функционирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М., Финансы и статистика, 2002, 256 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга. М., Финансы и статистика, 2001, 276 с.
3. [Фолльмут Х.Й.](#) TG. Инструменты контроллинга М., [Омега-Л](#), 2007, 127 с.