

Даузова А.М., Штиллер М.В.

**Концепция контроллинга
в системе управления
предприятием**

На современном этапе развития казахстанской экономики эффективность работы организаций все больше зависит от применяемых технологий и системы менеджмента. Контроллинг, обеспечивая стабильность бизнеса и его финансов, выявляя внутренние резервы и оперативно внедряя инновации, выступает важным фактором обеспечения конкурентоспособности компании. В современных условиях актуальной становится разработка механизма организации контроллинга, позволяющего комплексно подойти к вопросу построения системы контроллинга на предприятии.

Ключевые слова: управленческий учет, контроллинг, управление предприятием, виды контроллинга, функции контроллинга.

Dauzova A.M., Shtiller M.V.

**Methods and instruments
of controlling in system of
management accounting**

At the present stage of development of the Kazakhstan economy overall performance of the organizations depends on the applied technologies and system of management more and more. Controlling, providing stability of business and its finance, revealing internal reserves and quickly introducing innovations, acts as an important factor of ensuring competitiveness of the company. In modern conditions actual is a development of the mechanism of the organization of the controlling allowing to approach in a complex a question of creation of system of controlling at the enterprise.

Key words: management accounting, controlling, business management, types of controlling, controlling function.

Даузова А.М., Штиллер М.В.

**Кәсіпорын басқару жүйесіндегі
бақылау тұжырымдамасы**

Қазақстандық экономика дамуының қазіргі кезеңінде ұйымдардың жұмыс тиімділігін арттыруы қолданылған технологиялар мен менеджмент жүйесіне көбірек тәуелді болып отыр. Контроллинг бизнес пен оның қаржысының тұрақтылығын қамтамасыз ету, ішкі ресурстарды анықтау және тез инновацияларды енгізуге мүмкіндік беріп, компанияның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудегі маңызды фактор болып саналады. Қазіргі жағдайда ұйымның басқару тетігін қалыптастыру мәселесін кешенді қарастыратын кәсіпорынның бақылау жүйесін құру өзекті бола түсуде.

Түйін сөздер: басқарушылық есеп, контроллинг, кәсіпорынды басқару, контроллинг түрлері, контроллинг қызметтері.

КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Как показывает практика, стратегически ориентированное управление нуждается в комплексном информационно-аналитическом, организационном и методическом сопровождении, которое не может быть обеспечено в полной мере в рамках управленческого учета и контроля. Эту потребность должен удовлетворить контроллинг, который представляет эффективную форму поддержки функций управления. Возникновение и эволюция контроллинга как инструмента управления компанией обусловлены развитием и усложнением структуры рыночных отношений, которые изменяют внутреннюю и внешнюю среду, поэтому контроллинг стал результатом формирования новой концепции управления бизнесом.

В рамках контроллинга сформирован принципиально новый подход к обслуживанию информационных потребностей менеджмента по всем функциям управления предприятием, среди которых ключевую роль играет стратегическое планирование. Контроллинг создает наиболее совершенную информационно-аналитическую базу стратегически ориентированного управления предприятием.

Общепринятым является выделение следующих видов контроллинга: стратегического, тактического и операционного, связанное с определением функций контроллинга на предприятии. К наиболее значимым относятся следующие его функции: сервисная (информационная), состоящая в формировании и предоставлении информации для управления и принятия решений; внутренний контроль; координирующая; аналитическая; интеграция методов учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации.

Важным свойством современного контроллинга является его способность создавать предпосылки для успешного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе на базе: а) адаптации стратегических целей к глобальным тенденциям развития внешней среды; б) согласования текущих планов со стратегическим планом развития предприятия на основе приоритета стратегического плана; в) координации текущих планов по разным бизнес-процессам; г) создания системы контроля процесса реализации планов; д) корректив-

ровки содержания и сроков реализации стратегических планов.

Под предметом контроллинга обычно понимают информационно-аналитическое сопровождение процесса управления предприятием, включая все его структурные составляющие. По своему содержанию контроллинг ориентирован на информационно-аналитическую поддержку следующих сфер управления предприятием: маркетинг; инновационный процесс; сфера производства; обеспечение ресурсами; материально-техническое обеспечение; область логистики; управление запасами; анализ издержек; финансовая деятельность; инвестиционный процесс и др.

По каждому из этих направлений деятельности предприятия определяются задачи контроллинга и его инструменты.

Контроллинг обеспечивает методическую и информационную поддержку основных функций управления на предприятии, включая определение и обоснование целей, формирование текущих и стратегических планов, контроль их выполнения и корректировку и т.д.

В основе деятельности любого предприятия лежит стратегия, которая реализуется через целенаправленную организацию внутрифирменных процессов и формирование соответствующей организационной структуры, где система контроллинга является ее элементом, обладающим своим специфическим комплексом задач, инструментов и имеющим относительно автономное организационное устройство.

Важнейшими функциями управления, на сопровождение которых ориентирована система контроллинга, являются прогнозирование, планирование, регулирование, координация, анализ и контроль. При обеспечении сервисного обслуживания этих функций управления задачей контроллинга является, прежде всего, информационное обеспечение. В ходе сервисного обслуживания контроллингом осуществляется оценка потребности в информации, ее подбор, своеобразная «сортировка» имеющихся массивов экономической информации, оценка ее качества, проверка на пригодность, доработка и систематизация, предоставление информации в виде, наиболее удобном для пользователей (менеджеров).

Кроме информационного обеспечения каждой функции управления, важной задачей контроллинга является осуществление координации по двум направлениям:

а) в организационной сфере – совершенствование, модификация, уточнение организа-

ционных основ взаимодействия подразделений предприятия при выполнении соответствующих управленческих функций;

б) в функциональной сфере – согласование позиций, нахождение компромиссных решений в деятельности подразделений предприятия, участвующих в реализации соответствующих управленческих функций.

Контроллинг призван обеспечить информационное сопровождение по широкому кругу внутренних и внешних проблем деятельности предприятия, поэтому требуется комплексный подход к определению источников информационных ресурсов. Основным источником данных в системе контроллинга служит внутренняя учетная информация, формируемая в рамках бухгалтерского, финансового и управленческого учета.

Важнейшей задачей контроллинга является обеспечение единства и взаимосвязи различных функций управления предприятием. Контроллинг осуществляет текущую настройку системы управления посредством координации функций управления [1].

Система контроллинга призвана также осуществлять комплекс аналитических функций, к которым относятся: оценка степени реализации плана через сопоставление фактических и плановых значений параметров, анализа причин и возможных последствий выявленных отклонений от плановых заданий, оценка результатов выполнения плана, выработка на этой основе корректирующих мероприятий, анализ коммерческих рисков и определение способов их снижения и др.

Эффективное управление предприятием невозможно без надежного информационного обеспечения, необходимого для принятия решений по важнейшим направлениям и сферам деятельности, в том числе по текущему и стратегическому планированию в разрезе рынков, продуктов, клиентов, подразделений предприятия и т.д. Для принятия таких решений наиболее достоверной, качественной и оперативной является информация, формируемая на базе контроллинга. Таким образом, основной целью функционирования контроллинга в компании является систематический сбор необходимой для анализа информации, ее переработка и представление основным группам пользователей.

Для выполнения функций контроллинг располагает комплексом методов и инструментов, к которым относятся: система учета, традиционные приемы менеджмента, а также методы математической статистики и эконометрические

методы и др. Рассмотрим более детально те из них, которые получили общее признание.

Первичным информационным инструментом в контроллинге является система учета, включающая бухгалтерский, финансовый, статистический и управленческий учет. В своем единстве эти виды учета обеспечивают контроллинг внутренней информацией о ресурсах, их источниках, направлениях и эффективности использования. Система учета формирует также используемые контроллингом данные о протекающих на предприятии процессах и результатах деятельности в сфере производства и обращения: система целевых показателей, однозначно характеризующих содержание принимаемых управленческих решений.

В рамках контроллинга проводятся контрольные мероприятия – фактические значения показателей сопоставляются с плановыми заданиями. На основе анализа выявленных отклонений служба контроллинга формирует и представляет руководству предприятия предложения о целесообразности введения корректирующих мер.

В основе методики контроллинга лежит уточнение и корректировка системы основных показателей, характеризующих состояние предприятия как экономической системы и процессы его функционирования. Эффективность реализации управленческих решений и стратегии компании зависит от правильно сформированной системы аналитических показателей, оценивающих деятельность предприятия. Данная система показателей формируется на основе текущих индикаторов функционирования организации, на информации, получаемой в ходе анализа узких мест производства [2].

Контроллинг обеспечивает разработку индикаторов и приемов, используемых при анализе конкуренции. Конкурентная среда организации постоянно меняется, что требует мониторинга внешней среды. Изменения конъюнктуры рынка включают сдвиги в соотношении спроса и предложения, изменение средней рыночной цены, изменение требований потребителей к качеству товаров и т.д. Для формирования и планирования собственной конкурентной стратегии необходима информация о состоянии рынка. При помощи такой информации предприятие может выявить собственные сильные стороны, на базе которых будут разработаны новые стратегии. В рамках данной стратегии должны быть устранены слабые стороны предприятия.

Важным методическим приемом, используемым в контроллинге, является портфельный ана-

лиз, который применяется с целью улучшения стратегического планирования на предприятии. Ключевым фактором успеха фирмы является наличие и реализация портфельных стратегий. Портфелем компании называется относительная доля рынка, портфель продукции, портфель клиентов, портфель направлений деятельности. Портфельный анализ позволяет также выявлять стадии жизненного цикла и доходность отдельных продуктовых групп, а также прогнозировать необходимость разработки новых продуктов и определять требуемые для этого финансовые ресурсы.

В контроллинге применяется широко известный метод SWOT-анализа. Это анализ возможностей предприятия, основанный на выявлении сильных и слабых сторон фирмы (внутренний анализ), а также возможностей и опасностей, формируемых рынком (анализ внешней среды). Основные возможности и угрозы для предприятия определяются такими условиями, как экономическая ситуация в стране, регионе; конъюнктура рынка; изменения технологий; изменения демографической ситуации; уровень политической стабильности. К сильным и слабым сторонам организации относятся ключевые факторы успеха, которые оказывают наибольшее влияние на результаты деятельности компании и определяют ситуацию на данном предприятии по сравнению с конкурентами.

В контроллинге также используются другие эффективные методы и инструменты: STEP-анализ, охватывающий социальные, технологические, экономические, политические аспекты деятельности организации, метод разработки сценариев будущего, ABC-анализ для оптимизации величины запасов материальных ценностей, маржинальный анализ и другие. Перечисленные методы и инструменты достаточно известны, однако специфика контроллинга заключается в том, что он интегрирует уже сложившиеся методы в единую систему и обеспечивает тем самым новое качество информационной и аналитической деятельности, которое состоит в комплексности анализа и возможности перекрестного контроля результатов, полученных разными методами [3].

Таким образом, в целом контроллинг является системой сервиса для менеджмента, который использует контроллинг при разработке планов деятельности предприятия и получает из системы контроллинга информацию, используемую при принятии решений. Эти решения приобретают конструктивную форму стратегических и текущих планов.

Литература

- 1 Государственная программа «Дорожная карта бизнеса-2020», утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от «13» апреля 2010 года.
- 2 Международные стандарты финансовой отчетности 2012: Издание на русском языке. – М.: Аскери _ ACCA, 2012. – 1002 с.
- 3 Радостовец, В.К. Бухгалтерский учет на предприятии: учебник / В.К. Радостовец. – Алматы: Центраудит-Казахстан, 2002.
- 4 Типовой план счетов бухгалтерского учета, утвержденный Приказом Мин. финансов РК от 23.05.2007 г. № 185.
- 5 Палий В.Ф. Международные стандарты учета и финансовой отчетности: учебник. – 4-е изд. испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 512 с.
- 6 <http://kdb.kz/> Официальный сайт банка развития Казахстана.

References

- 1 Gosudarstvennaja programma «Dorozhnaja karta biznesa-2020», utverzhdennoj postanovleniem Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot «13» aprelja 2010 goda.
- 2 Mezhdunarodnye standarty finansovoj otchetnosti 2012: Izdanie na russkom jazyke. – M.: Askeri _ ASSA, 2012. – 1002 s.
- 3 Radostovec, V.K. Buhgalterskij uchet na predprijatii: uchebnik / V.K. Radostovec. – Almaty: Centraudit-Kazahstan, 2002.
- 4 Tipovoj plan schetov buhgalterskogo ucheta, utverzhdennoj Prikazom Min. finansov RK ot 23.05.2007 g. № 185.
- 5 Palij V.F. Mezhdunarodnye standarty ucheta i finansovoj otchetnosti: uchebnik. – 4-e izd. ispr. i dop. – M.: INFRA-M, 2009. – 512 s.
- 6 <http://kdb.kz/> Oficial'nyj sajt banka razvitija Kazahstana.

