

УДК 005.584.1; 005.85

К.А. Жусупова*, А.М. Жусупов, З.Б. Идрисова
Алматинский гуманитарно-технический университет, Республика Казахстан, г. Алматы
*E-mail: kul58-58@mail.ru

Использование технологий контроллинга на предприятиях

Происходящие изменения и динамика внешней экономической среды, необходимость антикризисного управления и инновационного развития привели казахстанское предпринимательство к применению новой концепции управления – концепции контроллинга. Современный менеджмент подразумевает управление, ориентированное на результат. Технология контроллинга строится из данного посыла. Можно выделить четыре основные перспективы: финансы, потребители, производственные процессы, обучение персонала и рост предприятия. В данной концепции, направленной на достижимость поставленных целей и оптимальность процесса управления, содержатся стратегия и планирование процессов и показателей, оптимизация процессов и затрат, оценка эффективности деятельности. Но для развития контроллинга в Казахстане необходимо обеспечить синтез практики и науки управления, что отвечает природе самого контроллинга, сложность систем которого становится барьером для успешной реализации его технологий. Нарастивание объемов деятельности и повышение эффективности производства – это положительные результаты, которые дает качественное внедрение системы контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, система, технология, контроллер, управление инновациями.

K.A. Zhusupova, A.M. Zhusupov, Z.B. Idrisova
Use of controlling technologies at enterprises

The change and dynamics of the external economical environment, necessity of anticrisis management and innovation development led the Kazakhstani entrepreneurship to an application of new conception of management – a controlling conception. There are a strategy and a planning of processes and parameters, an optimization of processes and expenditures, an evaluation of activity efficiency in this conception, which is directed to achievement of the goals and optimality of the management process. However for controlling development in Kazakhstan it is necessary to provide a synthesis of practice and science of management, what answers the nature of the controlling, whose system's complexity becomes a barrier for the successful realization of its technology. An accretion of activity volumes and an increase of production efficiency are the positive results, which the qualitative implementation of controlling system gives.

Keywords: knowledge-based economy, estimation, knowledge development, indicators, Kazakhstan.

К.А. Жусупова, А.М. Жусупов, З.Б. Идрисова
Кәсіпорындарда контроллинг технологияларының пайдаланылуы

Сыртқы экономикалық ортасының динамикасы және қазіргі уақыттағы өзгерістер, дағдарысқа қарсы басқаруының және инновациялық дамуының қажеттілігі қазақстандық кәсіпкерлікте жаңа басқару концепциясы – контроллинг концепциясын қолдауын қажет етті. Берілген концепциясы қойылған мақсаттарға жетуіне және басқару процесінің тиімділігіне бағытталған. Бұдан басқа осы концепцияда процестердің және көрсеткіштердің жоспарлауы және стратегиясы, шығындарды үйлесімділеуі, қызмет тиімділігінің бағалауы да бар. Бірақ контроллинктің Қазақстанда дамуы үшін, контроллингтің табиғатына сәйкес келтіру үшін ғылым және тәжірибе синтезін қамтамасыз ету керек. Өйткені контроллинг жүйелерінің қиындығы оның технологияларын сәтті іске асыруына кедергі болады. Контроллинг жүйесінің сапалы енгізуі өндіріс тиімділігінің жоғарылауы және қызмет көлемінің өсуі сияқты оң нәтиже келтіреді.

Түйін сөздер: контроллинг, жүйе, технология, контроллер, инновацияларды басқару.

Растущая конкуренция на рынках требует постоянного поиска новых подходов к ведению бизнеса. Казахстанское предпринимательство сегодня находится на этапе осознания необходимости создания новой модели управления, так как происходящие изменения и динамика внешней экономической среды приводят к усложнению задач управления. Но на практике руководители предприятий часто сталкиваются с проблемой отсутствия прогрессивных технологий управления и управленческих кадров высокой квалификации, ориентированных на результат и инновации, которые способны оперативно воплощать их на практике. Это влечет за собой слабость стратегического планирования и не достаточную эффективность оперативного управления.

Важным условием развития предприятия является внедрение инноваций. Это, в свою очередь, требует эффективной системы управления. Видеть деятельность предприятия «прозрачной» и принимать стратегически безупречные решения стремятся все руководители. Поэтому возникает необходимость внедрения современных технологий и методов управления инновационными процессами.

В небольших организациях, где руководитель является одновременно владельцем бизнеса, управление строится на основе его самостоятельных решений и все вопросы от выпуска до реализации продукции или услуг находятся под постоянным контролем одного человека. Однако при росте численности коллектива и объемов работ возрастает и объём диспозитивной работы владельца бизнеса, что приводит к невозможности контролировать весь процесс деятельности предприятия и происходит передача функций управления персоналу.

Рост бизнеса многократно усложняет структуру предприятия и обостряет имеющиеся в нем проблемы. Параллельно с ростом предприятия усложняются элементы управления: ресурсы, персонал, мотивация, производство, технологии, оборудование, техническое сопровождение, базы данных, качество, маркетинг, реакции на изменения рынка и законодательства и т.д. В сложной структуре переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, дисциплина и творчество, нормативные требования и неформальные инициативы [1]. Следовательно, для решения всех возникающих вопросов требуется внедрение прогрессивных управленческих

технологий, позволяющих, в особенности на крупных предприятиях, осуществлять контроль деятельности через информацию о реальном состоянии дел.

Определение механизмов выбора приемов и методов, отвечающих особенностям развития конкретного предприятия в сложившейся рыночной ситуации, связано со стратегической ориентацией системы управления и формированием конкурентоспособного потенциала предприятия.

Одно из направлений менеджмента, которое находится сегодня практически на «пике», – это контроллинг, который как концепция управления сформировался и существует на стыке теории и практики управления. Современные зарубежные тренды в контроллинге крупных компаний призывают искать новые модели управления, отвечающие вызовам времени.

Контроллинг (от *англ.* to control) – контролировать, управлять. С французского языка – реестр, проверочный список. Однако, в англоязычной среде термин «контроллинг» чаще применяется как *managerial accounting, management accounting* – управленческий учет (Великобритании и США). Часто персонал, в чьи обязанности входит ведение управленческого учета, занимает должности контроллеров (*controller*).

Термин «контроллинг» использовался и используется в Германии [2], позднее и в России (1990-е гг.) [3]. В Украине приняты оба термина: контроллинг и управленческий учет как идентичные [4].

Международная ассоциация контроллеров дает определение: «контроллер является внутренним производственным советником всех лиц, принимающих решения, и действует как лоцман при движении к цели. Контроллер осуществляет сопроводительный производственный сервис для руководства для целенаправленного планирования и управления и несет солидарную ответственность за достижение целей».

Под концепцией контроллинга понимают интеграцию институционального уровня, функционального разграничения, технологий и инструментальных методов в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, а также целей внедрения системы контроллинга, вытекающих из целей деятельности предприятия [2, 3].

Контроллинг в современной бизнес-среде направлен на уместность и достижимость постав-

ленных целей, увязку целей стратегического и оперативного планирования, на оптимальность процесса управления, на профессиональный рост менеджеров и контроллеров.

Функции контроллинга исходят из его концепции и целей внедрения системы контроллинга. Можно выделить информационную, учетно-контрольную, аналитическую функции, а также функцию планирования в системе контроллинга. В целом охватываются стратегия и планирование процессов и показателей, контроль за текущей деятельностью предприятия, оптимизация процессов и затрат, оценка эффективности деятельности. В результате достигается снижение субъективности в процессе принятия управленческих решений.

Стратегический контроллинг использует технологии, включающие такие методы и инструменты, как финансовая оценка стратегических планов, сценарный анализ, функционально-стоимостной анализ, стратегическое управление затратами и др. Инструментами оперативного контроллинга являются: GAP-анализ, портфельный анализ, сравнительный анализ, расчёт маржинальной прибыли, функционально-стоимостной анализ [5]. Кроме того, к основному инструменту контроллинга также относят сбалансированную систему показателей, включающую оценку персонала, бюджетирование и др. [6, 7, 8]. Нарращивание объемов деятельности, повышение эффективности производства – это положительные результаты, которые дает внедрение системы контроллинга с учетом конкретных условий рынка, подверженных постоянным изменениям, при этом данная система также учитывает стихийность и характер рыночных условий, в которых предприятие осуществляет свою деятельность [9].

Структуру системы контроллинга на предприятии можно представить по «вертикали»:

- стратегическое, тактическое, оперативное планирование;
- бухгалтерский учет, управленческий учет; финансовый учет;
- реализация;
- анализ бизнес-процессов, обработка информации и контроль;
- самосовершенствование, планирование и управление потоками ресурсов и соответствующими им бизнес-процессами.

Современный менеджмент подразумевает управление, ориентированное на результат. Технология контроллинга строится из данно-

го посыла. Можно выделить четыре основные перспективы: финансы, потребители, производственные процессы, обучение персонала и рост предприятия [6, 7]. Основополагающим ресурсом контроллинга является финансовая система предприятия. Клиентская база значительно влияет на деятельность предприятия и определяет его успешность. Кроме того, рынок является чувствительным к ценовым изменениям. Качество производственных процессов определяет качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. В свою очередь, развитие, обучение, мотивация персонала являются залогом продвижения бренда предприятия.

Технология контроллинга как система постоянной оценки деятельности базируется на сбалансированной системе показателей (ССП) (Balanced Scorecard) и ключевых показателей эффективности (КПЭ) (Key Performance Indicators, KPI), что дает возможность на оперативном уровне управления отслеживать результаты реализации стратегии бизнеса и регулировать деятельность. При этом обеспечивается мониторинг, проводится анализ и изучение развития.

ССП разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов с целью выявления эффективности деятельности и достижения целей бизнеса профессором Harvard Business School Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном [6, 7]. Как инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач, а также контроля показателей будущего, мотивации, обучения и постоянного развития персонала СПП широко применяется на предприятиях. Она признана одной из результативных технологий в контроллинге и трактуется как механизм реализации стратегии и ее корректировки во многих бизнес-структурах. Во многих зарубежных странах концепции СПП и КПЭ являются национальной идеей и применяются на практике.

Пути последовательного применения технологии контроллинга на предприятии связаны с:

- усилением стратегии бизнеса;
- формализацией стратегии;
- определением показателей стратегического и оперативного планов;
- обеспечением информации о стратегии, донесенной до каждого сотрудника предприятия;
- переводом стратегии в плоскость оперативного управления;

- обеспечением мониторинга и обратной связи.

Сложность качественных систем контроллинга часто становится барьером для успешной реализации его технологий.

Казахстан на протяжении последнего десятилетия демонстрировал устойчивый рост экономики. Сегодня акценты сместились в сторону инновационного развития. Вместе с тем контроллинг пока еще новое для казахстанской деловой среды понятие. Интерес к контроллингу появился в связи с актуальностью антикризисного управления. Однако для развития контроллинга в Казахстане необходимо обеспечить синтез практики и науки управления, что отвечает природе самого контроллинга.

Необходимость системы контроллинга и службы контроллеров на казахстанских предприятиях можно объяснить следующими причинами:

- возникающие угрозы нестабильности внешней среды требуют смещения акцента, так как

сложные системы управления требуют внедрения механизмов координации внутри таких систем управления;

- появляется нарастание потоков информации, в которых необходимо выделять релевантную (существенную или значимую) составляющую, требуется построение специальной системы информационного обеспечения управления;

- увеличивается стремление к интеграции различных областей знания и человеческой деятельности, т.е. требуется учитывать синергию управления.

Следует отметить, что системные исследования и систематизированные данные по процессу внедрения или применения контроллинга в Казахстане пока еще широко не представлены. Для развития казахстанской модели контроллинга необходимо изучение передового зарубежного опыта применения контроллинга и активное внедрение системы контроллинга в практической деятельности предприятий.

Литература

- 1 Ричард Л. Дафт. Менеджмент: учебник: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
- 2 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. – 800 с.
- 3 Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М.: Общество «Знание» России, 1995. – 80 с.
- 4 Петренко С.Н. Контроллинг: учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
- 5 Демеуова Г.Т. Методологические основы формирования контроллинга // Финансы Казахстана. – 2008. – № 4. – С. 50-56.
- 6 Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action. – Harvard Business School Press, Boston, Ma., 1996. – P. 16.
- 7 Олве Н-Г., Петри К-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC. – СПб.: Издательство: Питер, 2005. – 320 с.
- 8 Гиляровская Л. Белкин В. Контроллинг как база обоснования и принятия управленческих решений // Управление собственностью. – 2002. – №2. – С.31-37.
- 9 Бикмаева, А.В., Павленков, М.М. Контроллинг управления развитием потенциала предприятия // Материалы I Международного Конгресса по контроллингу: вып. №1 / под науч. ред. С.Г. Фалько. – М.: НП «ОК», 2011. – С.7-10.

References

- 1 Richard L. Daft. Menedzhment. Uchebnik. Per s angl.- SPb.: Piter, 2001.- 832 s.
- 2 Khan D. Planirovanie I kontrol: kontseptsiya kontrollinga: Per. s nem. / pod red. i s predisl. A.A. Turchaka, L.G. Golovacha M.L. Lukashevicha. M.: «Finansy I statistika», 1997. 800 s.
- 3 Falko S.G., Nosov V.M. Kontrolling na predpriyatii.- M.: Obchshestvo «Znanie» Rossii, 1995.- 80 s.
- 4 Petrenko S.N. Kontrolling / Uchebnoe posobie. – K.: Nika-Tsentr, El'ga, 2003. – 328s.
- 5 Demeuova G.T. Metodologicheskie osnovy formirovaniya kontrollinga // Finansy Kazakhstana. - 2008. - № 4. - S. 50-56 .
- 6 Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, Ma., 1996, p. 16.
- 7 Olve N-G., Petri K-I., Roi Zh., Roi S. Balans mezhdru strategiei I kontrolem. Zastav'te rabpotat' kartu pokazatelei BSC. - SPb.: Izdatel'stvo: Piter, 2005.-320 s.
- 8 Gilyarovskaya L. Belkin V. Kontrolling kak baza obosnovaniya I prinyatiya upravlencheskikh resheniy // Upravlenie sobstvennost'yu.- 2002.- №2.- s.31-37.
- 9 Bikmayeva A.V., Pavlenkov M.M. Kontrolling upravleniya razvitiem potentsiala predpriyatiya // Materialy I Mezhdunarodnogo Kongressa po kontrollingu: vypusk №1 / Pod nauch. red. S.G.Fal'ko.- M.: NP «OK», 2011. – S.7-10.