

УДК 005.58 (574)

<sup>2</sup>Р.С. Кабатаева\*, <sup>2</sup>А.М. Жусупов, <sup>2</sup>К.А. Жусупова

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахста, г.Алматы

Алматинский гуманитарно-технический университет, Казахста, г.Алматы

\*E-mail: raushan.kabatayeva@kaznu.kz

**Концепция и методология разработки системы контроллинга в организациях, ориентированных на результат и инновации в условиях Казахстана**

Настоящая статья является обзором результатов исследований в рамках проекта «Разработка системы и внедрение технологий контроллинга в организациях, ориентированных на результат и инновации». Дан анализ эволюции подходов и применения системы контроллинга в зарубежных странах. Предложены пути повышения качества управления в организациях РК, основанные на внедрении в практику управления технологий и методов инновационного менеджмента.

В рыночных условиях в связи с ростом бизнеса, усложняющего структуру организации и последующим обострением имеющихся в ней проблем, возникает необходимость создания новой модели функционирования. Развитие контроллинга на предприятиях Республики Казахстан способствует формированию систем стратегического и оперативного планирования, своевременному расчету рисков и предвидению вызовов и препятствий, также обеспечивает прозрачность деятельности предприятий. Для решения всех возникающих вопросов требуются новые подходы и внедрение прогрессивных управленческих технологий. Применение современных инновационных технологий управления, внедрение теоретических разработок и передовых управленческих практик необходимы для предприятий, заинтересованных в успешной реализации индустриально-инновационных проектов, повышении эффективности деятельности.

**Ключевые слова:** контроллинг, организация, управление инновациями, бизнес, управленческие технологии.

R.S. Kabatayeva, A.M. Zhussupov, K.A. Zhussupova

**Conception and methodology of controlling development in organizations oriented for result and innovations in conditions of Kazakhstan**

In a market environment due to business growth, complicating the structure of the organization and the subsequent exacerbation of existing problems in it, there is a need for a new business model. Controlling development in the enterprises of the Republic of Kazakhstan contributes to the formation of the strategic and operational planning, timely calculation of risks and anticipating the challenges and obstacles, and provides transparency of enterprises. In order to solve all the issues involved the new approaches and implementation of advanced management techniques are required.

**Key words:** controlling, organization, innovation management, business management techniques.

Р.С. Кабатаева, А.М. Жусупов, К.А. Жусупова

**Қазақстан Республикасы жағдайында инновация және нәтижеге бағдарланған кәсіпорындарында контроллинг жүйесін зерттемеу әдістемесі және концепциясы**

Нақты мақала «Инновация және нәтижеге бағдарланған мекемелерде контроллинг жүйесін және технологиясын енгізу зерттемесі». Шет мемлекеттерде контроллинг жүйесін қолдану мен тәсілдерінің эволюциясы талданған. Инновациялық менеджмент тәсілдері және басқару технологияларын енгізу тәжірибесіне негізделген ҚР мекемелерінде басқару сапасын жоғарылату жолдары ұсынылған. Нарық жағдайында жұмыс істеу жаңа моделінің қажеттілігі пайда болады. Бизнес өсуімен мекеме құрылымы күрделілендіріп, мекемеде бар мәселелері асқынады. ҚР кәсіпорындарында контроллинг дамуы стратегиялық және жылдам жоспарлау жүйелерінің қалыптастыуына, тәуекелдерді мерзімді есептеуіне мүмкіндік туғызып, кәсіпорын қызметінің ашықтығын қамтамасыз етеді. Пайда болатын сұрақтарды шешу үшін жаңа тәсілдер және прогрессивті басқару технологиялары қажет. Қазіргі басқару инновациялық технологияларын қолдану, теоретикалық зерттемелерін және озат басқару тәжірибелерін енгізу индустриалды-инновациялық жобаларының жемісті орындалуында және қызметінің тиімділігін арттыруында мүдделі кәсіпорындарға қажет.

**Түйін сөздер:** контроллинг, мекеме, кәсіпорын, инновацияларды басқару, бизнес, басқару технологиялары.

Управление организацией представляет собой сложный процесс реализации функций управления. Согласно концепции А.Файоля основой управления являются пять исходных функций: планирование, организация, руководство, координация, контроль, а процесс управления является общей суммой всех этих функций [1]. Авторы публикаций, исследующие различные вопросы менеджмента, в список управленческих функций, помимо указанных, включают также такие, как мотивация, коммуникация, интеграция, оценка персонала и т.д.

По определению, «организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей» [1]. Организации, имеющие целью выпуск продукта или услуг, называются производственными организациями или предприятиями [2, 3]. В дальнейшем мы будем использовать термин организация, подразумевая также и производственные организации или предприятия. Выделяют сложные организации, которые имеют общие характеристики: набор взаимосвязанных целей, ресурсы, внешняя среда, горизонтальное разделение труда, подразделения (структура), вертикальное разделение труда (координация), необходимость управления [1, 2].

Основной целью деятельности организаций является обеспечение их конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках, а, следовательно, конкурентоспособности страны в целом. Для Казахстана проблемы создания эффективной системы управления организациями в условиях хозяйствования в рыночной среде являются актуальными, как и для других стран постсоветского пространства. Адаптация организации к условиям конкуренции связана с необходимостью проведения анализа конкурентов. При этом важно дать оценку собственного потенциала относительно конкурентов. В этом смысле большое значение имеет разработка стратегии конкурентного поведения организации на рынке и ее реализации [4, 5].

Определение механизмов выбора приемов и методов, отвечающих особенностям развития конкретной организации и сложившейся рыночной ситуации в Казахстане, также связано со стратегической ориентацией системы управления организацией и концепцией формирования ее конкурентоспособного потенциала [6]. Однако в настоящее время еще отсутствуют общие

или стандартизированные подходы для решения данных задач. Это обусловлено, с одной стороны, спадом производства, а с другой стороны, потерей интереса к исследованию проблем управления непосредственно в самих организациях, которые практически не финансируют собственные исследования или научные хозяйственные работы по заказу организации в университетах или научно-исследовательских институтах. В то же время заимствование теоретического и практического опыта мировой конкуренции и развития корпоративных лидеров часто затруднено из-за уникальности или конфиденциальности, отсутствия информации о методах достижения эффективности. Кроме того, отсутствуют универсальные схемы конкурентного поведения на рынке.

Задача стратегического управления в том, чтобы постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности организации в направлениях, обеспечивающих ее развитие и эффективность. Основу стратегического планирования составляет прогнозирование, которое является воплощением стратегии организации на рынке. Прогнозирование базируется на анализе имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуаций. Важным моментом при осуществлении прогнозирования является признание факта стабильности положительной динамики показателей деятельности организации от одного отчетного периода к другому [6].

Казахстанское предпринимательство сегодня находится на этапе осознания необходимости создания новой модели функционирования в рыночных условиях. Существующий уровень качества управления во многих организациях становится основным тормозом для их дальнейшего развития. Сказывается отсутствие прогрессивных технологий управления и управленческих кадров, ориентированных на результат и инновации, которые способны оперативно воплощать их на практике. Это влечет за собой слабость стратегического планирования и недостаточную эффективность оперативного управления.

Рост бизнеса многократно усложняет структуру организации и обостряет имеющиеся в ней проблемы. Параллельно с ростом организации усложняются элементы управления: ресурсы, персонал, мотивация, отношения с партнерами, поставки, заказы, размещение, производство,

технологии, оборудование, техническое сопровождение, базы данных, качество, маркетинг, реакции на изменения рынка и законодательства, урегулирование конфликтов, интересов разных групп и персон и т.д. В сложной организации переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, дисциплина и творчество, нормативные требования и неформальные инициативы [7, 8, 9]. Следовательно, для решения всех возникающих вопросов требуются новые подходы и внедрение прогрессивных управленческих технологий.

Одним из новых направлений в теории и практике управления, возникшим на основе междисциплинарного подхода (экономического анализа и планирования, управленческого учета и теории управления), является контроллинг, который применяется в настоящее время во многих зарубежных странах. Однако среди исследователей еще нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга, а следовательно, о его ведущей концепции [7, 8, 9].

Под концепцией контроллинга понимают интеграцию институционального уровня, функционального разграничения, технологий и инструментальных методов в контексте целей организации, релевантных контроллингу, а также целей внедрения системы контроллинга, вытекающих из целей организации [8,10].

Анализ источников показывает, что можно выделить основные концептуальные подходы:

– концепция, основой которой является ретроспектива и прогнозирование в системе учета и создание на базе учетных данных поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности организации (получила развитие в 1930-е гг.); ее современная интерпретация – бюджетирование, ориентированное на результат (далее – БОР);

– концепция, основой которой является создание общей информационной системы управления (management information system), ее внедрение и оптимизация информационных потоков (получила развитие в 1970-1980-х гг.);

– концепция контроллинга как элемента системы управления: координация и учет различий между системой управления и системой исполнения (1980-1990-е гг.) [7, 8, 10].

Доктор экономических наук, аудитор Счетной палаты Российской Федерации С. Рябухин от-

мечает «в научной литературе понятие «финансовый контроллинг» рассматривается как набор методик, направленных на приведение управленческой практики структурных подразделений корпораций и холдингов к конструкции, эффективной для конкретного вида бизнеса. Следовательно, нужен механизм, позволяющий с меньшими затратами оптимизировать финансовые и людские ресурсы для достижения намеченной цели» [11]. БОР как методологический подход к планированию и исполнению бюджета организации «осуществляет прямое регулирование действий *ex ante*, то есть предотвращение возможных ущербов» [12] и их недопущение. В то же время «БОР предполагает ужесточение ответственности *ex post*, то есть когда появляется возможность сопоставить полученные результаты» и значения целевых показателей бюджета организации, а также затраченные ресурсы [12, 13].

Растущая конкуренция на рынках требует постоянного поиска новых способов совершенствования самих методов управления. Одним из них является внедрение постоянно обновляющихся информационных технологий. Поэтому в системах управления организациями автоматизация процессов и процедур интегрирована с функциями управления. Информационная база данных позволяет перевести процесс принятия управленческих решений на новый уровень, адекватно отвечающий требованиям стратегии конкурентного поведения организации на рынке и ее реализации.

Термин «контроллинг» (произошло от английского «to control») – контролировать, управлять. С французского – реестр, проверочный список. Однако в англоязычных источниках термин «контроллинг» в настоящее время чаще применяется как *managerial accounting*, *management accounting* – управленческий учет (Великобритания и США). Между тем, персонал, в чьи обязанности входит ведение управленческого учета, занимает должности контроллеров (*controller*). Термин «контроллинг» использовался и используется в Германии [14], позднее и в России (1990-е гг.) [12]. В Украине приняты оба термина, и контроллинг, и управленческий учет как идентичные [8, 10].

Проведенный нами анализ исследований в области контроллинга позволяет расширить концептуальный подход и сформулировать авторскую концепцию, направленную на совершен-

ствование системы управления организации и повышения профессионализма ее менеджмента с усилением роли функций планирования и контроля деятельности структурных подразделений организации. Функция координации деятельности в самой системе управления организации (управление управлением) связана с развитием организационных структур, проектного менеджмента, делегирование прав и ответственности и т.д. Расстановка акцентов при этом может быть разной, например, в зависимости от выбранных целей стратегического управления, возможности гибкого реагирования на изменения внешней среды в оперативном режиме или акцент на характеристики и показатели внутренней среды организации. Такой подход можно было бы реализовать в системе управления в казахстанских организациях и предприятиях. На наш взгляд, в данном случае применение термина «контроллинг» передает характер современного направления в менеджменте и включает весь спектр управления процессами достижения конечных целей и эффективностью инноваций.

Таким образом, современные подходы к управлению выделяют контроллинг как управленческую концепцию, которая охватывает все сферы деятельности организации: менеджмент организации, финансы и финансовую отчетность, бухгалтерский учёт, маркетинг, персонал, производство и т.д., объединяя и координируя деятельность различных структурных подразделений организации для достижения оперативных и стратегических целей.

Способность эффективно воплощать новые идеи и новую политику в практической деятельности является залогом успешного функционирования организаций. Однако, понятие контроллинга еще не получило распространение, а система контроллинга не стала привычной для практики казахстанского предпринимательства. В этой связи возникают вопросы:

– могут ли отечественные предприятия выживать, развиваться и успешно конкурировать с предприятиями других стран в длительной перспективе в условиях нарастающей глобализации?

– достаточен ли уровень и соответствует ли стиль управления в казахстанских организациях вызовам времени?

– что нужно сделать для того, чтобы быть лидерами в отрасли или бизнесе?

Ответы на данные вопросы можно найти при принятии решения о внедрении системы контроллинга в казахстанской практике деятельности организаций, в число которых можно отнести государственные и публичные организации, крупные и средние частные компании, отраслевые предприятия, высшие учебные заведения, бизнес-школы, центры повышения квалификации и т.д. Кроме того, необходимость появления в отечественных организациях системы контроллинга и службы контроллеров можно объяснить следующими причинами:

– возникающие угрозы нестабильности внешней среды требуют смещения акцента на анализ будущего состояния организации: необходимо увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, в том числе, на изменение в законодательстве;

– существует постоянная потребность в отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах;

– имеется необходимость планирования системы действий по обеспечению антикризисных мероприятий и создание резервов для обеспечения финансовой устойчивости;

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

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

– увеличивается стремление к интеграции различных областей знания и человеческой деятельности, т.е. учет синергии управления.

Внедрение культуры контроллинга в современной бизнес-среде направлено на уместность и достижимость поставленных 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 будущих процессов и результатов деятельности, контроль за текущей деятельностью, оп-

тимизация процессов и затрат, оценка эффективности деятельности. В результате достигается снижение субъективности в процессе принятия управленческих решений [10]. Стратегический контроллинг использует 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 [13].

Кроме того, к основному инструменту контроллинга также относят сбалансированную систему показателей (далее – ССП), включающую оценку персонала, бюджетирование и др. Но ССП не будет успешно функционировать без эффективного оперативного управления и подчинения его достижению стратегических целей.

Контроллинг обеспечивает методическую базу и дает возможность интерпретации основных функций управления через ССП, а также возможность оценки ситуации для принятия управленческих решений. Именно выполнение этих условий обеспечивает целостная система контроллинга, которая охватывает все сферы деятельности организации. Следовательно, контроллинг выполняет функцию поддержки процесса управления и является механизмом, обеспечивающим обратную связь в контуре управления. На это указывает и анализ зарубежного опыта применения контроллинга [14]. Казахстан на протяжении последнего десятилетия демонстрировал устойчивый рост экономики. Сегодня акценты сместились в сторону инновационного развития. Интерес к контроллингу в Казахстане в последние годы появился в связи с актуальностью антикризисного управления. Доктор экономических наук, профессор С.Д. Ташенова (Международная академия бизнеса, г. Алматы) на примере крупных казахстанских производственных предприятий нефтегазовой и электроэнергетической отрасли показывает эффективность использования методов и инструментов контроллинга [15].

Таким образом, развитие контроллинга, разработка методологии и внедрение в организациях и предприятиях Казахстана системы и технологий контроллинга позволит:

- сформировать и обеспечить функциони-

рование систем гибкого стратегического и оперативного планирования, ориентированного на результат и инновации с учетом возникающих рисков, в том числе позволяющих оперативно прогнозировать и оценивать эффективность от инвестиций в инновации;

- скоординировать все управленческие подсистемы организации (предприятия) между собой (системы управления кадрами, НИОКР, управления проектами, бухгалтерского и управленческого учета, планирования и бюджетирования, информационные системы и т.д.), ориентируя их на достижение целей;

- обеспечить внутреннюю методологическую и методическую поддержку руководства и персонала;

- осуществлять адекватный расчет рисков и предвидение вызовов и препятствий, которые могут помешать выполнению глобальных (стратегических) и локальных (оперативных) целей организации (предприятия);

- оказывать своевременную и адекватную информационную поддержку для лиц, принимающих решения;

- обеспечить прозрачность деятельности государственных, частных и публичных организаций в целях информирования общественности и инвесторов.

Выгоды от внедрения системы контроллинга для казахстанских организаций очевидны: для государственных организаций важна успешная реализация индустриально-инновационных проектов и повышение их рентабельности. Частные инвесторы, в свою очередь, заинтересованы в повышении эффективности и прозрачности деятельности публичных организаций. Публичные организации, крупные и средние частные компании заинтересованы в применении современных инновационных технологий управления, внедрении теоретических разработок и передовых управленческих практик. Высшие учебные заведения, бизнес школы, центры повышения квалификации заинтересованы как в изучении передового опыта контроллинга, так и в разработке программ профессионального обучения, повышения квалификации и сертификации управленческих кадров.

Современное управление, осуществляющееся в условиях динамичных изменений и внедрения инноваций, нуждается в исследовательском подходе. Вместе с тем активные отечественные

разработки в области контроллинга и его практическое применение пока не получили широкого распространения. Поэтому необходимо продолжать системные исследования вопросов

создания условий и разработки механизмов, повышающих эффективность управления организациями, ориентированными на результат и инновации.

### Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Курс лекций. – М.: Общество «Знание» России, Центр. ин-т непрерыв. образования, 1996. – 472 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 501 с.
4. Ричард Л. Дафт. Менеджмент: учебник. – Пер. с англ.-СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
5. Иванов А.П. Менеджмент: учебник. – СПб.: «Изд-ство Михайлова В.А.», 2002. – 440 с.
6. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 228 с.
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
8. Петренко С.Н. Контроллинг: учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
9. Зноева А.А. Контроллинг и его роль в экономике //XI Республиканская научно-техническая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых преподавателей «Творчество молодых инновационному развитию Казахстана», Усть-Каменогорск, Казахстан, 21-22 апреля 2011. – С. 135-136.
10. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
11. URL: [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru)
12. URL: [www.issras.ru](http://www.issras.ru)
13. URL: [www.businesscom.biz](http://www.businesscom.biz)
14. 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.
15. Ташенова С.Д. Региональный аспект развития контроллинга в Республике Казахстан // Регион: экономика и социология. 2007. – № 1. – С. 306-309.

### References

1. Meskon M.H., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. Per. s angl. – M.: Delo, 1992. – 702 s.
2. Vesnin V.R. Osnovy menedzhmenta: Kurs lekcij.- M.: Obshhestvo «Znanie» Rossii, Centr. in-t nepreryv. obrazovaniya, 1996. – 472 s.
3. Gerchikova I.N. Menedzhment. Uchebnik.- M.: JuNITI, 2002. – 501 s.
4. Richard L. Daft. Menedzhment. Uchebnik.- Per. s angl. – SPb.: Piter, 2001. – 832 s.
5. Ivanov A.P. Menedzhment. Uchebnik.-SPb.: «Izd-stvo Mihajlova V.A.», 2002. – 440 s.
6. Druker P. Upravlenie, naceľnoe na rezul'taty: Per. s angl. – M.: Tehnologicheskaja shkola biznesa, 1994. – 228 s.
7. Kontrolling kak instrument upravlenija predprijatiem / E.A. Anan'kina, S.V. Danilochkin, N.G. Danilochkina i dr.; Pod red. N.G. Danilochkinoj. – M.: Audit, JuNITI, 2001. – 279 s.
8. Petrenko S.N. Kontrolling / Uchebnoe posobie. – K.: Nika-Centr, Jel'ga, 2003. – 328 s.
9. Znoeva A.A. Kontrolling i ego rol' v jekonomike //HI Respublikanskaja nauchno-tehnicheskaja konferencija studentov, magistrantov, aspirantov i molodyh преподаvatelej «Tvorchestvo molodyh innovacionnomu razvitiyu Kazahstana», Ust'-Kamenogorsk, Kazahstan, 21-22 aprilja 2011. – S. 135-136.
10. Suhareva L.A., Petrenko S.N. Kontrolling – osnova upravlenija biznesom. – K.: Jel'ga, Nika-Centr, 2002. – 208 s.
11. URL: [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru)
12. URL: [www.issras.ru](http://www.issras.ru)
13. URL: [www.businesscom.biz](http://www.businesscom.biz)
14. Han D. Planirovanie i kontrol': koncepcija 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.
15. Tashenova S.D. Regional'nyj aspekt razvitiya kontrollinga v Respublike Kazahstan // Region: jekonomika i sociologija. 2007. № 1. S. 306-309.