

С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық университетінің 60 жылдығына арналған «Сейфуллин оқулары– 13: дәстүрлерді сақтай отырып, болашақты құру» атты Республикалық ғылыми-теориялық конференциясының материалдары = Материалы Республиканской научно-теоретической конференции «Сейфуллинские чтения – 13: сохраняя традиции, создавая будущее», посвященная 60-летию Казахского агротехнического университета имени С.Сейфуллина. - 2017. - Т.1, Ч.4. - Б.51-55

БАСҚАРУ ЕСЕБІН ЖҮРГІЗУ- ҰЙЫМ ШЫҒЫНДАРЫН ҮНЕМДЕУДІҢ КІЛТІ

Кулекешова А.Б.

ҚР Президенті Н.Ә. Назарбаевтың «Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік» Қазақстан халқына жолдауы «Экономиканы жаппай цифрландыру тұтас саланың жойылуына және мүлде жаңа саланың пайда болуына алып келеді. Біздің көз алдымызда болып жатқан ұлы өзгерістер – әрі тарихи сын-қатер, әрі Ұлтқа берілген мүмкіндік. Бүгін мен Қазақстанды Үшінші жаңғырту жөнінде міндет қойып отырмын. Елдің жаһандық бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін экономикалық өсімнің жаңа моделін құру қажет.», деп басталады [1]. Осыған байланысты кәсіпорындар бәсекеге қабілетті болу үшін өз бизнестерін ұйымдастырудың жаңа модельдеріне көшуі керек. Ал мұны шетел тәжірибесі көрсеткендей, ұйымды басқаруды жетілдірмей, қол жеткізу мүмкін емес. Міне, сондықтан кез –келген саладағы кәсіпорындар үшін басқару есебінің алатын орыны бөлек.

Қазақстанның әлемдік нарыққа интерграциялануына орай басқару есебін ұйымдастыруға жаңа талаптар қойылуына байланысты, басшылардың басқару шешімдерін дұрыс қабылдау үшін қажетті алатын басты құралы ретінде басқару есебін қалыптастырудың маңызы орын алуда.

Басқару есебінің басты мақсаты болып жұмсалатын тауарлы материалдық қорларды үнемдеу әдістерін тауып, ұйымның бәсекелестікке қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін, өндірістік шығындар көлемін азайта отырып табысын көбейту табылады. Немесе кейбір авторлар басқару есебін ұйым басшылығына басқару үшін қажет ақпараттарды тіркеу, жинақтау және өңдеу деп те сипаттама береді.

Басқару есебі нарықтық экономиканың басқада атрибуттары сияқты қазақстандық кәсіпорындарға Батыс Еуропа мен АҚШ тан келді. Қарапайым классикалық батыстық басқару есебінің негізі болып шығындарды басқару табылатын [2].

Қазақстандық ұйымдарда басқару есебінің ұйымдастырылуы мен қалыптасуына отандық бизнестің дамуы әсерін тигізді. 90- шы жылдары жайлаған дағдарыстан кейін компаниялар көтеріле бастап, бәсекелестік те пайда бола бастап, өткізу нарығын жаулай отырып, ары қарай дами түсті. Кәсіпорындарға басқару есебін енгізудің басты мақсаты болып – компания басшылығын тиімді жұмыс атқаруға қажетті анағұрлым толық мәліметтермен қамтамасыз ету. Көбінесе кәсіпорындарға басқару есебін

енгізу басшылыққа қажетті нақты басқару шешімдерінің жетіспеушілігі негізінде туындайды. Халықаралық тәжірибедегідей сияқты, қазақстандық тәжірибеде басқару есебінің мәліметтері негізінде басқару шешімдері қабылданып, ағымдағы қызметті бақылау мен жоспарлау жүзеге асырылады. Бірақ халықаралық тәжірибе мен отандық тәжірибенің арасында айырмашылық бар. Ол халықаралық тәжірибеде «басқару» терминіне көңіл бөлінсе, отандық тәжірибеде «есеп» терминіне көбірек көңіл бөлінеді. Бұл батыс кәсіпорындарында басқару есебі ақпараттары талдау, жоспарлау және нақты шешім қабылдауға қолданылса, отандық тәжірибе нақты, дұрыс және объективті мәліметтер алыну үшін жүргізіледі. Отандық тәжірибеде қаржылық есеп пен басқару есебінің функцияларын шетелдік оқулықтарда көрсетілгендей ажыратып келтіреді. Ал басқару есебі мен өндірістік есеп арасындағы айырмашылықты әлі күнге дейін кейбір компаниялар көрсете алмайды. Өйткені кейбір ғалымдардың еңбектерінде «Басқару есебі (Өндірістік есеп)», деп келтіріп кеткен. Сондықтан компаниялардың есеп саясатында басқару есебі мен өндірістік есеп мәні бір деп есептейді. Ал ол қате тұжырым. Өндірістік есеп басқару есебінің бір бөлігі. Кәсіпорынды тиімді басқару үшін өндірістік шығындар, жалпы ұйымның шығындары бойынша мәліметтермен қамтамасыз етілу қажет. Сондықтан төмендегі суретте өндірістік және басқару есебінің атқаратын қызметтері ажыратылған [3].



1 – сурет. Өндірістік есеп пен басқару есебі функцияларының салыстырмалы сипаттамасы

Халықаралық стандарттар мен басқада нормативті құжаттармен реттелетін қаржылық немесе салықтық есепке қарағанда басқару есебі нақты кәсіпорынның мәліметтік қажеттіліктеріне сәйкес жүргізіледі. Басқару есебін өңдеу мен енгізу біршама уақыт пен күшті алды, ал ірі кәсіпорындарда бұл процесс бірнеше айларға созылуы мүмкін және бірден қалаулы нәтиже шығады деп тұжырымдауға болмайды.

Бірақ тиімді басқару есебінсіз ұйымды басқару қазіргі экономика жағдайында мүмкін емес.

Басқару есебінің негізі мақсаттарына;

- басқарушыға жедел басқарушылық шешімді қабылдау үшін мәлеметтермен қамтамасыз ету.

- шаруашылық субъектінің экономикалық тиімділігін бақылаумен, жоспарлау және болжау;

- баға белгілеу үшін базалық негізін жасау;

- кәсіпорынның бақылауын ең тиімді жолдарын талдау жатқызуға болады.

Отандық тәжірибеде басқару есебін енгізу қиын және тек ірі кәсіпорындарға ғана тиесілі деген қате пікірлер орын алған. Әдетте тиімді басқару есебін енгізу үшін бірталай жұмыс, уақыт және шығын жібереді. Сондықтанда көбісі компаниялардың шыдамы жетпейді. Мысалы, шағын ғана дүңгіршегі бар кәсіпкер де тек кіріс - шығыстарын дәптерге тізіп отырудан, оның бизнесі алдыға жылжымайды. Кез келген бизнесте шешім қабылдау процесі орын алады. Бірақ «бірнеше сату орынын ашамын немесе тауарлар түрлерін көбейтемін» деген шешімдер бизнестен түсетін пайданы анағұрлым арттырады деп сенуге болмайды. Өйткені сату орындары мен тауарлар саны көбейгенімен оны түгендеу, тауарға деген сұранысты анықтау сияқты қосымша шығындар да көбейеді. Ал бұл өз алдында пайдаға да әсерін тигізеді. Сондықтан тек басқару есебін –енгізіп, жетілдіре отырып қана бизнесті дамытуға болады.

Шетел тәжірибелері көрсеткендей, кез келген жағдайда бәсекеге қабілетті кәсіпорынды тиімді басқару үшін келесідей үш позиция бойынша ақпараттарды алу қажет. Олар:

- тауар (өнім, жұмыс немесе қызмет) өзіндік құны;

- тауар (өнім, жұмыс немесе қызмет) ассортименті;

- ақша қаражаттарының қозғалысы туралы.

Осы басқару есебінің үш бөлімі бір-бірімен тығыз байланыста және олардың араларында әрдайым байланыс бар. Алғашқы екеуі өндірістік есеп саласына қатысты болса, ал үшінші позиция толығымен ұйым қызметінің нәтижесін бірден сипаттап бере алады.

Осыған байланысты жоғарыдағы суретте келтірілген басқару есебінің функцияларына сүйене отырып, басқару шешімдерін қабылдау, жоспарлау және реттеу үрдістерінің моделін келтіруге болады.

Басқару есебі салық органдарына немесе басқада мемлекеттік органдарға есептілікті тапсыру үшін емес, кәсіпорынды тиімді басқару үшін енгізіледі. Бұл оның басқа есептерден негізгі айырықша айырмашылығы. Басқару есебін енгізгенде, кәсіпорынды тиімді басқару үшін барлық ақша қаражаттарын жауапкершілік орталықтары бойынша таратып, оның қозғалысын жүктеп қою керек. Әр жауапкершілік орталығының өзіндік бюджеті бар, ал оның менеджерлері өз бетімен бюджеттерінің шеңберінде шешімдер қабылдайтын мүмкіндік жасау керек. Мұндай қаржыларды басқару орталығы жеке бөлімшілердің қызметін және кәсіпорынның жалпы қызметінің жұмысын арттырады. Сонымен қатар кәсіпорын басшыларына бизнесті жүргізу жеңілденіп, ұйымның жекеленген бөлімшелерін оңай басқара отырып, барлық шығындар мен кірістерді көруге мүмкіндік пайда болады.

Әр жауапкершілік орталығы үшін кірістер мен шығындардың өзіндік жоспарлы бюджетін анықтау керек. Соның нәтижесінде жоспарлы мәліметтерді нақты ақпараттармен салыстыра отырып, олардың қызметінің тиімділігі бағаланады. Басқару есебін енгізуден оң нәтижеге қол жеткізу үшін оны келесідей кезеңдермен жүргізген дұрыс:

1. Жауапкершілік орталықтарын көрсете отырып, кәсіпорынның қаржылық құрлымын анықтау;

2. Басқару есептілігінің құрамын, құрлымын және нысаны өңдеу;

3. Басқару есебінің жіктегіштерін өңдеу;

4. Шығындар есебі мен өнімнің өзіндік құнын калькуляциялаудың басқару есебі әдісін өңдеу;

5. Басқару шоттар жоспарын өндеп, онда типтік шаруашылық іс-әрекеттердің көрсетілуі;

6. Басқару есебін реттейтін ішкі нормативті ережелер мен нұсқаулықтарды өңдеу;

7. Кәсіпорында ұйымдастырушылық өзгерістер енгізу.

Ал басқару есебін енгізуде төмендегідей кемшіліктер болуы мүмкін:

- нақты стратегиялық мақсаттардың болмауы;

- міндеттерді қате анықтау;

- компанияларда бірыңғай терминология мен базаның болмауы;

- басқару есебін енгізуге жауапты қызметкерлер арасында олардың

міндеттерін қате тарату;

- жауапкершілік орталықтары арасында әсер ету механизмдерінің болмауы;

- қол жетімсіз мерзімдер мен мақсаттар;

- Бақылау механизмінің болмауы;

- нақты және дер кезінде алатын ақпараттарды алу механизмінің болмауы;

- мәліметтерді қате ұсыну.

Басқару есебін енгізбес бұрын, бұл жұмысты кім басқаратын анықтап алу қажет. Әдетте оны менеджергенемесе қаржы директорына жүктеу дұрысырақ болады. Ол үш міндетті жүзеге асыру керек;

- өзіндік құнды анықтаудың динамикалық әдісін өндеп, әрі қарай тәжірибеге енгізу;

- шығындарды түрлерін жіктеу мен есептеу жүйесін енгізу. Бұл міндет әр бөлімшеде шығындардың пайда болуын зерттеп және оларды дұрыс бағалап, негіздеу үшін кәсіпорынның өндірістік бөлімшелерінің барлығын тексеруді талап етеді;

- кәсіпорынның қызметі туралы мәліметтерлі талдау және есебінің компьютерлік жүйесін құру керек.

Бірақ кәсіпорынның күнделікті жұмыстарынан қолы босамайтын бизнес иесіне немесе менеджерге мұндай ауқымды жұмысты жүргізу қиынға соғады. Және де кез келген компанияда басқару есебін енгізуді жүзеге асыратын мамандар жоқтың қасы. Сондықтан егер компания басқару есебін тиімді енгізгісі келсе, жаңалық ашудың қажеті жоқ. Қазіргі кезде консалтингтік қызмет көрсетуші компаниялар баршылық, солардың қызметін де қабылдауға болады. Сонымен қатар қазір Қазақстанда менеджерлер мен бухгалтерлерді жаппай біліктілігін көтере отырып, сертификаттау жүргізілуде, соның нәтижесінде компания қызметкерлері халықаралық тәжірибемен танысады.

Сонымен басқару есебін енгізу үшін бірталай жұмыс атқару қажет, аталған мәселелермен қоса басқа да көптеген жұмыстар жасау керек: атап айтсақ, команда құру, персоналдарды оқыту, олардың біліктілігін арттыру, компания ұжымын жаңа өзгерістерге төтеп беруін дайындау және күнделікті менеджмент жүйесіне көшу.

Мақаланы қорытындылай келе жоғарыда келтірілген басқару есебінің функцияларынан бастап, оны енгізу кезеңдерін қарастыра отырып, басқаруды тиімді жүргізе отырып, ұйым шығындарын үнемдеуге тікелей септігі тигізілетініне көз жеткізуге болады. Басқару есебі жүйесін енгізуден алатын нәтиже өз шығынын толықтай өтейді. Өйткені дұрыс жолға қойылған басқару есебі кәсіпорынның қызметін жетілдіретін шараларды реттейді, оны ары қарай жоспарлайды, болашақта ашылатын мүмкіншіліктердің базасын ұсынады және қабылдаған басқару шешімдерін бақылау механизмін қамтамасыз етеді.

Әдебиеттер тізімі

1. ҚР Президентінің «Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік» Қазақстан халқына жолдауы, 31.01.2017 ж. <http://www.akorda.kz>

2. Қ.Т. Тайғашынова. Басқару есебі, оқу құралы. Алматы: LEM, 2011. - 332 б

3. Ж.К. Нургазина. Управленческий учет. Учебное пособие. КАТУ им.С.Сейфуллина, 2014.-397 с

4. Л.А.Попова, Г.С. Каренова. Управленческий учет-1. Учебник. Караганда, 2016.-272 с

5. [Landfeldt, E](#); [Alfredsson, L](#); [Straub, V](#); [Lochmuller, H](#); [Bushby, K](#); [Lindgren, P](#). Economic Evaluation in Duchenne Muscular Dystrophy: Model Frameworks for Cost-Effectiveness Analysis. PHARMACOECONOMICS. Том: 35. Выпуск: 2. DOI: 10.1007/s40273-016-0461-5. Опубликовано: FEB 2017, Стр.: 249-258