

С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университетінің экономикалық факультетінің 60 жылдығына арналған «**Жаңа болмыс жағдайында экономика және қоғам**» Халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының **материалдары**, 25 мамыр 2023 жыл, I бөлім= **Материалы** Международной научно-практической конференции «**Экономика и общество в условиях новой реальности**», посвящённой 60-летию экономического факультета Казахского агротехнического исследовательского университета имени С.Сейфуллина, 25 мая 2023 год, I часть = **Materials** of the International scientific and practical conference «**Economy and Society in a new reality**» dedicated to the 60th anniversary of the Faculty of Economics of the S. Seifullin Kazakh Agrotechnical Research University, May 25, 2023, I part. – 2023. – Ч.1. – С.3-8.

## **КОНТРОЛЛИНГ - ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ**

УДК 657.584.21:061

*Абдусаттарова Ш., ст.преподаватель  
Ташкентский государственный экономический университет  
г. Ташкент*

*Аманова Г.Д., к.э.н., ассоц.профессор  
ЕНУ им. Л.Н.Гумилева, г. Астана  
Корабаев Б.С., докторант  
ЕНУ им. Л.Н.Гумилева, г. Астана*

Для Казахстана понятие «контроллинг» достаточно новое и по многим параметрам непонятное. Не случайно появление контроллинга в 90-х годах встречено в Казахстана и странах СНГ насторожено. Многие экономисты поспешно ставят знак равенства между контролем и контроллингом. Именно по этой причине часто можно слышать заявление о том, что «западный термин контроллинг» не приносит ничего нового для экономической мысли в Казахстане. Другая часть противников контроллинга, напротив, считали, что методы контроллинга не могут найти применение в Казахстана из-за различий в системе учета. Западные экономисты Э.Майер, Р.Манн, Р.Герсене, П.Хорват, А.Дайле изложили методические основы контроллинга и его функционирования на различных предприятиях.

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Контроллинг переводит управление организацией на качественно новый уровень, ориентируя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей. Иными словами, это – функционально обособленное направление деятельности, связанное с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте. Несмотря на то, что этимология слова контроллинг связана с английским to control (контролировать,

управлять), в англоязычных странах используются термины «managerial accounting», «management accounting» – управленческий учет. В Казахстане используют оба понятия: и контроллинг, и управленческий учет, хотя, на наш взгляд, контроллинг – информационно более емкий и подразумевает не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

Цель контроллинга является производной от целей деятельности предприятия. Поскольку высшая цель состоит в сохранении и дальнейшем развитии организации, предприятие производит товары и услуги, оптимизирующие его финансовый результат с учетом поставленных целей.

Оптимизация финансового результата достигается через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности. Достижение данной цели координируется с достижением социальных и рыночных целей и необходимыми для этого мероприятиями и ресурсами. Оптимизация финансового результата и обеспечение гарантированной ликвидности может рассматриваться как главная цель контроллинга. Базу контроллинга составляют показатели производственного и финансового учета, по возможности организованные в банк технико-экономических данных.

В свою очередь методология и процесс контроллинга формируют концептуальную сферу системы контроллинга, а структура и техника контроллинга – её механизм.

Система контроллинга участвует в процессе реализации управленческого решения: косвенно – на этапе планирования процесса реализации, так как разработка вариантов управляющего воздействия службой контроллинга, как правило, предполагает определение направлений приложения данного воздействия и содержит в себе основы будущего плана реализации данного решения (осуществление службой контроллинга функции консалтинга); прямо - на этапе координации процессов реализации управленческого решения с другими процессами управления и на этапе контроля его исполнения.

Система контроллинга есть совокупность процессов, обеспечивающих процесс управления в организации информационной и методологической поддержкой в сфере подготовки и реализации управленческих решений. Таким образом, качество такой поддержки определяет качество процессов управления в организации [1].

Построение системы контроллинга в организации дополняет систему управления новыми или модифицированными элементами, что повышает степень целостности последней. Основываясь на теорию систем, можно утверждать, что повышение степени целостности системы способствует достижению её эффективности.

Система контроллинга, интегрируя в единой системе учет, планирование, контроль и анализ, формирует систему эффективного управления предприятием и обеспечивает координацию управленческой системы в целом, что в свою очередь сокращает затраты времени на принятие управленческого решения [2,3,4].

Сокращение времени реализации управленческих воздействий в системе управления на предприятии обуславливает:

- решение проблем неуправляемости на предприятии,
- упорядочивание информационных потоков внутри организации,
- минимизацию рисков принятия неоптимального варианта управленческого решения,
- выявление экономических резервов и высвобождение дополнительных ресурсов деятельности;
- приводит к координации управленческих воздействий на предприятии в рамках единого информационного поля.

Степень распространения такого поля внутри организации, обусловленная шириной охвата службой контроллинга функциональных сфер деятельности, определяет степень интеграции данных функциональных подразделений, единиц и проектов в единую систему достижения поставленных целей, то есть степень целостности производственной системы.

Как отмечают авторы Э.А. Смирнов, Г. Латфуллин, А. Райченко [5,6], рост эффективности процессов управления может быть обеспечен:

1. Повышением уровня закономерности, детерминированности и управляемости процессов;
2. Их четкой и целенаправленной ориентированностью;
3. Сокращением длительности цикла и повышением уровня прямооточности;
4. Совершенствованием конкретного механизма реализации.

Современный менеджмент (Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф, А.А. Томпсон, О.С. Виханский и др.) разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные) [1,7]. Поэтому контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный. Цель стратегического контроллинга - обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития. Цель оперативного контроллинга - создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты - прибыль.

В отличие от стратегического, оперативный контроллинг ориентирован на достижение краткосрочных целей. Систему оперативного контроллинга используют для поддержания оперативных решений по недопущению кризисного состояния.

К числу основных сфер деятельности организации, на которые распространяется воздействие функций контроллинга, следует отнести:

- финансовую сферу - управление движением преимущественно денежных потоков (финансовых, кредитных, налоговых, страховых, пенсионных и др.) с целью их сбалансированности во благо развития бизнеса;

- сферу реального инвестирования (качественный рост внеоборотных активов);
- сферу управления рыночной капитализацией бизнеса (рост стоимости котирующихся на биржах акций компании в расчете на одного владельца);
- производственную сферу (закупки, материально-производственные запасы, технологизация процессов их переработки и хранения, складирование и сбыт готовых товарных продуктов);
- сферу кадрового обеспечения (рост эффективности и оплаты труда, социальных гарантий, создание действенной системы мотиваций, расстановки кадров, их профессионально-техническая подготовки и переподготовки);
- инновационную сферу (научные исследования, опытное производство, стендовые испытания и выставки, научная организация труда, модернизации основных средств и технологий).

Координация управленческих воздействий в указанных сферах деятельности и между ними служит образованию своеобразного механизма саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления [5,6].

Отрицательная обратная связь обеспечивает поддержание системы в устойчивом равновесии, так как увеличение воздействия управляющего органа на объект (регулируемый орган, систему, процесс) вызывает противоположное воздействие объекта на управляющий орган. Таким образом, именно через механизм контроллинга достигается обеспечение равновесного состояния организации с окружающей средой, а также равновесного состояния организации как системы функциональных звеньев.

В результате предприятия входят в период экономического кризиса не только не подготовленными к оперативному и адекватному воздействию на экономическую среду, а с целым комплексом проблем неуправляемости. Решить последние в состоянии грамотно поставленная система контроллинга.

Внедрение вертикальной структуры контроллинга в систему управления в организации позволяет лицам, принимающим управленческие решения:

- своевременно получать информацию о прогнозируемых дополнительных прибылях и возможных убытках в конкретном сегменте рынка;
- анализировать конкретные сегменты рынка на предмет упущенной выгоды и инвестиционных проектов;
- осуществлять мониторинг деятельности подразделений, дочерних и зависимых компаний на предмет соответствия их стратегий стратегии развития компании и поставленным задачам.
- оценивать в долгосрочной перспективе последствия принимаемых нормативно-правовых актов, касающихся деятельности организации.

Контроллинг создает определенные преимущества в управлении предприятием:

- высокий уровень прозрачности деятельности, достигаемый посредством контроллинга, позволяет вовремя обнаруживать слабые места и будущие угрозы;

- реализуя функцию планирования, контроллинг гарантирует управление предприятием, ориентированное на выбранную стратегию развития; поиск решений становится более обоснованным и быстрым;
- улучшение коммуникации, что ведет к более корректному информационному взаимодействию филиалов, региональных подразделений с головной организацией;
- через контроллинг достигается улучшение управления персоналом [2,3,4].

Рассматривая процесс внедрения контроллинга на предприятии как совокупность мероприятий по нововведениям в функциональных сферах управления, которые он охватывает, можно выделить следующие процессные изменения после внедрения.

Изменений в процессе управления очевидно, что конечными результатами внедрения контроллинга на предприятии являются: а) сокращение времени реакции экономического механизма на изменение внешней и внутренней среды, б) сокращение управленческого риска, т.е. риска ошибок в выборе вектора управленческого воздействия.

Эти положительные изменения в системе управления организацией, в свою очередь, определяют успех в реализации стратегии стабильности в периоды кризисов. Координация результатов исследования факторов стабильности и определение необходимого направления развития наиболее эффективно осуществляется в сфере контроллинга (службой контроллинга). Внедрение системы контроллинга в организации подразумевает создание эффективных организационных структур, наиболее приспособленных к функционированию в изменяющихся условиях экономики. Многоуровневая вертикальная система контроллинга обеспечивает системе управления на предприятии (в группе компаний) гибкость и адекватность к изменениям условий внешней и внутренней среды, сохраняя общую стратегическую направленность развития подразделений (отдельных компаний) в период кризиса.

#### Список использованной литературы

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст]: учеб. для вузов / Альберт М., Хедоури Ф. Пер. с англ. - М.: Дело, - 2000. - 421 с.
2. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст]: учеб. для вузов / А.М.Карминский [и др.]. - М.: Финансы и статистика, - 1998. - 256 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга [Текст]: Пер. с нем. / М.Л.Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, - 2003. - 336 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н.Г. Данилочкино [и др.]. - М.: Аудит, ЮНИТИ, - 1999. - 297 с.

5. Смирнов Э.А. Основы теории организации [Текст]: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, - 1998. – 321 с.
6. Латфуллин Г., Райченко А. Теория организации [Текст]: Учебник для вузов. – СПб.: Питер Принт, - 2004. - 400 с.
7. Томпсон А.А. Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник. – М.: Вильямс, - 2002. - 928 с.