

УО «Алматы Менеджмент Университет»



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.
БИЗНЕС.
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА
Выпуск 3

Алматы, 2016

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58
М50

Редакционная коллегия:

Шакирова С. М. - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки
Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса
Анисимова А.Н. – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

ISBN 978-601-7166-12-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58

ISBN 978-601-7166-12-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

18	БЕРДИБАЕВА Алия Арыстангалиевна	МВА-О14- ДО	Кукузова Л.Ж.	Стратегия выхода фармацевтической компании на международный рынок: некоторые теоретические аспекты	64
19	БОНДАРЕНКО Наталья Николаевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Куатбаева Г.К.	Применение технологии инновационного кластера в комплексе со стандартами PMAJ(P2M)	67
20	БОСЫМБЕКОВ Азамат Токтасынович	МВА-В14-В	Никифорова Н.В.	Развитие индустрии кино в Казахстане	71
21	ГАЛИЦКАЯ Оксана Анатольевна	МВА-О14-В	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов как один из инструментов оздоровления бизнеса	74
22	ДАЖУК Наталья Александровна	МВА-О14- МА	Алталиева А.А.	Теория краткосрочных и долгосрочных стимулов в компенсационной системе.	76
23	ДЕНИКАЕВ Шамиль Абдуллаевич	МВА-В14-М	Султанбекова Г.К.	Управление запасами нефтедобывающего предприятия	81
24	ДОНГ Руою	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Факторы применения инноваций в нефтегазовой сфере Казахстана	85
25	ДОСАНОВ Шералхан Копжасарович	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	90
26	ДУЛЯТОВ Женисбек Камалидинович	МВА-В14- МШ	Кукузова Л.Ж.	Исследование процессов формирования и развития системы менеджмента качества как эффективного менеджмента в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»	94
27	ЕРМЕМБЕТОВ Азат Шинасилович	МВА-О14-М	Смыкова М.Р.	Исследование конкурентной среды рынка технических газов г. Алматы	100
28	ЕСБОСЫНОВ Чингис Макусутович	МВА-О14-М	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов компаний, как метод создания конкурентного преимущества.	105
29	ЖАЙЛҮБАЕВА Асия Сеитжапаровна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Мировой опыт корпоративного управления для Казахстана и казахстанских компаний	107
30	ЖАКИЕВ Нурлан Сагидуллаевич	МВА-В14- М	Филин С.А.	Практика разработки ключевых показателей эффективности для областного перинатального центра	112
31	ЖАКИПБАЕВ Талгат Догдыркулович, ИМАНБЕРДИЕВ Догдыркул Джакипбаевич	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Ключевые Факторы Успеха (КФУ) малого предприятия ТОО "Dogaу SM"	116
32	ЖАНКЕ Алия Талгатовна	МВА-В14- MSM	Куренкеева Г.Т.	Роль маркетинга для предприятий МСБ рынка по производству спецодежды	119
33	ЖАНКЕ Тимур Амантаевич	МВА-В14- MSM	Иссык Т.В.	Социальная ответственность бизнеса	123
34	ЖАРКЕНОВА Жанар Тимурқызы	МВА-О14-В	Байсеркеева С.С.	Теоретические аспекты контроллинга и внедрение его на предприятии	127
35	ЖЕТПИСОВ Каир Аскарлович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Разработка Ценовой политики и формирование тарифов на электроэнергию АО «ТАТЭК» и ТОО «Жетысу Энерготрейд»	130

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА И ВНЕДРЕНИЕ ЕГО НА ПРЕДПРИЯТИИ

В последнее время все чаще и чаще понятие «контроллинг» можно наблюдать в казахстанских публикациях, посвященных менеджменту, на предприятиях возникают службы контроллинга, контроллинг становится востребованным. Попробуем разобраться, чем вызван рост популярности контроллинга как одного из подходов к управлению предприятием. Интерес к контроллингу значительно возрос в связи с актуальностью антикризисного управления.

Действительно, современные затянувшиеся условия кризиса мировой и казахстанской экономики заставляют думать не только о сегодняшнем дне, но и о будущем, готовиться к нему, реагировать на изменения. Особенно это актуально для менеджмента, основными задачами которого являются управление предполагаемыми процессами и явлениями. Одним из таких современных понятий является контроллинг. Родителем понятия «контроллинг» является учет, именно он явился той основой, на которой в начале прошлого века зародился контроллинг.

История возникновения и развития контроллинга в прошлом и по сегодняшний день предполагает совершенствование искусства управления хозяйственной деятельностью в условиях ограниченных природных ресурсов.

Если взглянуть на эволюцию научных взглядов данного понятия, то мы увидим, что в разные периоды исторического развития имели место различные подходы к сущности контроллинга. Одни определяли его как самостоятельную концепцию (философию, функцию) менеджмента (Э.М. Коротков, С. Фалько, Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк, Ю.П. Анискин, А.М. Павлова, А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, Л. Малышева, Е.Л. Попченко, Е.Б. Ермасова, Г. Пич, Э. Шерм, М.Л. Лукашевич, Е.Н. Тихоненкова, А.А. Харин, И.Л. Коленский, Н.Н. Пушенко, В.А. Старых); другие – как самостоятельный инструмент (подсистему, вид экономической деятельности) (Х. Хан, Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина, Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина, А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова, Т. Рейхманн, П. Прайсслер); третьи считали, что контроллинг – это дублирующее понятие уже существующей концепции или функции управления (О.Н. Волкова) [1].

Корни понятия «контроллинг» уходят в англоязычные страны. Например, первое ведомство по контролю и управлению расходов государственных предприятий было открыто в Великобритании в середине XV в. Новая должность контроллера в государственном управлении называлась «Comptrollour». Как мы видим, первоначально контроллинг получил широкое использование на макроуровне. Только с начала XIX в. контроллинг стал применяться в управлении предприятиями.

Этапы становления теории контроллинга в XX в.:

- контроллинг, ориентированный на систему учета (1930-е гг.);
- контроллинг как управленческая информационная система (1970-1980-е гг.);
- контроллинг как система управления (1990 гг. - по настоящее время).

Как концепция экономической науки контроллинг стал самостоятельно функционировать, начиная с середины XX в. [2].

Понятию «контроллинг», как и многим другим, с переводом на русский язык не повезло. Положение усугубило созвучие понятия с привычным для всех понятием «контроль». Соответственно, начинает восприниматься, что контроллеры — это те, кто контролирует, контролирует все и вся, причем контролирует жестко, соответственно, внутри самого предприятия идет внутреннее сопротивление по его принятию. Частично контроллинг и работа контроллера подразумевает контроль, но не в том привычном для нас понимании, он значительно шире и разнообразнее.

Необходимо разграничивать понятия «контроль» и «контроллинг». Деятельность любого предприятия (коммерческого) всегда предполагает достижение конкретных целей (прибыль). Чтобы их достичь, необходимо осуществлять постоянный контроль за тем, как реализуются программы по достижению целей в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Сегодня традиционная система контроля является одним из существенных, надежных и необходимых (хотя и устаревших) инструментов управления.

Стандарты традиционного контроля основываются на прошлом опыте, контрольные действия направлены на изменения и исправления прошлых событий и действий. Такой стандарт управления не соответствует использованию будущих возможностей. Контроллинг же предполагает, основываясь на прошлом, решать уже сегодня возможные события и действия будущего.

Традиционный контроль оправдывал себя, когда изменение окружения было еще настолько постепенным, что допускало замедленные реакции. С ростом динамичности рыночных отношений, высокой скорости, открытости и доступности информации возникает необходимость в том, чтобы основывать контроль на возможных будущих событиях и действиях.

В опережающем (или упреждающем) контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на изменение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается

соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей. В основе контроллинга - упреждающий контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их [3].

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционного контроля не является основной задачей менеджмента. Он заключается в анализе отклонений фактических показателей от их запланированных уровней, определении их влияния на достижение целей предприятия, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

В настоящее время своевременно полученная информация может изменить все. Сегодня известная поговорка «Кто владеет информацией – тот владеет ситуацией» особенно актуальна. Поэтому успешное функционирование службы контроллинга возможно только при взаимодействии и тесном контакте со всеми структурными подразделениями предприятия. Выбор действенного варианта достижения целей невозможно без обратной связи от структурных подразделений предприятия.

Назначение контроллинга - предупреждение возможных кризисных ситуаций. При анализе внутренней ситуации надо иметь ввиду, что выявленные ошибки из незначительных и мелких сегодня, могут вылиться в существенные в будущем. И если их вовремя не исправить, это может привести к кризисным ситуациям. Другим важным фактором в работе службы контроллинга является достоверность информации, необходимо так поставить отчетность на предприятии, чтобы избежать некорректность, которая в конечном счете, может привести к неправильным выводам и выбору варианта выхода из кризисных ситуаций.



Рис. 1. Разграничение задач контроллинга [4]

Задачи контроллинга – это постоянный мониторинг внутренней и внешней среды предприятия, проверка соответствия текущего состояния предприятия намеченной стратегии, корректировка действий и разработка плана мероприятий по изменению ситуации до того, как это перерастет в кризисную ситуацию.

Для решений задач контроллинга каждое отдельное предприятие самостоятельно определяет набор показателей, под углом которых необходимо периодически анализировать деятельность предприятия и внешнюю среду. Частота проведения и количественный набор показателей зависит от отрасли, в которой функционирует предприятие, размер предприятия, вид деятельности предприятия, системы управления, действующей на предприятии и так далее. Можно выделить следующие показатели:

- текущее состояния предприятия;
- состояние отрасли и возможные изменения внешней среды;
- состояние экономики государства в целом;
- конкуренты (настоящие и будущие) и так далее.

Для решения задач контроллинга на предприятии создаются службы контроллинга. Сотрудники службы контроллинга – это квалифицированные специалисты, владеющие азами операционного менеджмента и учета, имеющие навыки обработки большого объема информации, и, непременно, владеющие навыками эффективных коммуникаций. Сегодня, высшие учебные заведения не покрывают требований предприятий в наборе знаний, навыков и способностей своих выпускников. Потребности покрываются за счет дополнительной подготовки кадров в высших школах менеджмента, курсах повышения квалификации аудиторских и консалтинговых компаний.

Главные задачи службы контроллинга – своевременная подготовка руководству предприятия материалов для принятия управленческих решений. Также служба контроллинга должна предложить руководству предприятия несколько вариантов действий по достижению краткосрочных и долгосрочных целей и аргументировать наиболее действенные из них. Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности избежать ошибки, отклонения и просчета – как в настоящем, так и будущем.

Некоторые компании возлагают функции специалиста службы контроллинга на нагрузку на бухгалтеров или экономистов. Однако это неверный подход, так как у них разные функции, методы сбора и обработки информации. Они по своей сути очень тесно взаимосвязаны, но и диаметрально противоположны. Функция контроллера заключается в своевременном получении информации от бухгалтеров и экономистов, обработке, анализе и предоставлении на рассмотрение руководству предприятия. Контроллеры – это, своего рода, консультанты внутри предприятия.

Служба контроллинга постоянно работает над решением следующих вопросов:

- Правильный ли курс у предприятия на текущий момент?
- Является ли стратегия, выбранная предприятием, лучшей из возможных альтернатив?
- Как отразятся изменения внешней среды на основные показатели предприятия?
- Достигнуты ли цели (краткосрочные и долгосрочные)? Если нет то, что этому помешало?

Таким образом, контроллинг – это постоянный мониторинг деятельности предприятия, направленный на выявление и ликвидацию узких мест, мониторинг и прогнозирование возможных изменений внешней среды и, ориентированная на достижение поставленных целей, программа развития предприятия.

Одним и немаловажным направлением контроллинга является управление человеческими ресурсами. В последнее время повсеместно происходит переименование департаментов по управлению персоналом в департаменты по управлению человеческими ресурсами. Действительно, от качественного состава предприятия многое зависит, как в поговорке «Кадры решают все». Человеческие ресурсы – это огромный резерв для повышения внутреннего потенциала предприятия. Каждый сотрудник имеет свои цели (должностная инструкция, индивидуальные показатели КРІ, карта целей и прочие), предприятие тоже имеет свои цели (увеличение доли рынка, положение в отрасли, снижение издержек на единицу продукции, увеличение отдачи с единицы мощностей и так далее). Достижение целей предприятия происходит путем достижения целей каждого отдельного сотрудника.

В Казахстане условия для развития контроллинга сосредоточены в центрах финансово-промышленной активности. Согласно политике Правительства Республики Казахстан, развивается реальный сектор экономики, оказывается помощь малому и среднему бизнесу, поддерживаются крупные рентабельные предприятия, которым для динамичного развития необходим хороший менеджмент и применение контроллинга.

В своем послании «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана» Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев подчеркнул: «Устойчивое и сбалансированное развитие в ближайшее десятилетие будет обеспечено за счет ускоренной диверсификации и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Важнейшей задачей является комплексный рост производительности труда» [5].

Внедрение системы контроллинга на предприятии выгодно для всех. Если рассматривать систему внедрения контроллинга с позиции государства, то выгода выражается в повышении рентабельности и более устойчивом состоянии предприятий; с позиции инвесторов – это повышение прибыльности и инвестиционной привлекательности (рыночной стоимости), с позиции руководства – это усиление контроля и повышение ответственности сотрудников предприятия, с позиции сотрудников – приобретение дополнительной квалификации, расширение профессиональных качеств.

Но, необходимо понимать, что при внедрении контроллинга на предприятии руководство неизбежно столкнется с корпоративным сопротивлением предприятия. Во-первых, необходимо будет внести изменения в существующую организационную структуру; во-вторых, пересмотреть распределение функций структурных подразделений; в-третьих, высока вероятность возникновения конфликта между руководством и службой контроллинга относительно поставленных целей и оценки достигнутых результатов деятельности; в-четвертых, усиление влияния службы контроллинга на принятие решений руководством предприятием, что в свою очередь, может вызвать недовольство в коллективе.

В заключение хотелось бы отметить, что контроллинг – это непрерывный и постоянный процесс. Контроллинг должен внедряться вертикально, с активным участием первых руководителей предприятия, быть неразрывно привязан не к формальному, а к конструктивному стратегическому и тактическому менеджменту предприятия.

Источники:

1. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2010. – 640 с.
2. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. - 192 с.
3. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроль и контроллинг. Контролинг и планирование: российская практика. М., 1999. С.137
4. Романько Е.Б. Журнал: Вестник КарГУ. Караганда: Экономика, 2010
5. Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев. Послание «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана».