

ISSN 1990 - 5580

УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА



Халықаралық Бизнес Университетінің
ХАБАРШЫСЫ

ВЕСТНИК

Университета Международного Бизнеса

- Интеграция в современной экономике
- Конкурентоспособность национальной экономики
- Финансовый сектор
- Человеческие ресурсы



Signatory of The Magna Charta Universitatum

Выпуск № 4(22)
октябрь-декабрь

2011

пространство направлено на внутренний рынок и предполагает высокую степень интеграции вплоть до введения единой валюты. И главное, что Единое экономическое пространство реализует четыре основные экономические свободы: свободу перемещения товаров, услуг, капиталов и рабочей силы. Принципиально важно, что Европейское экономическое пространство будет базироваться на согласованных действиях в ключевых институциональных областях – в макроэкономике, в обеспечении правил конкуренции, в сфере сельского хозяйства, транспорта, тарифов естественных монополий, а затем – и на единой визовой и миграционной политике, что позволит снять пограничный контроль на внутренних границах.

Успешное продвижение процесса формирования Таможенного союза и Единого экономического пространства, координация действий государств сообщества при интеграции в мировую экономику и международную торговлю говорит об уже действующей модели разноскоростной экономической интеграции в рамках Евразийского сообщества. Предложенные принципы Европейского объединения стали надежным фундаментом для выстраивания экономических и политических отношений между странами евразийского простран-

ства на качественно новом уровне.

В результате совместных переговоров было высказано мнение о том, как видят Евросоюз три основных лидера: В.Путин, Н.Назарбаев и А.Лукашенко:

– первоосновой будущего Европейского союза является единое экономическое пространство;

– единодушны три лидера и в отношении вопроса о добровольности интеграции, принципа невмешательства во внутренние дела, равенства, суверенитета и неприкосновенности государственных границ;

– и, наконец, возможно создание наднациональной политической партии. Но это еще вопрос будущего.

Мир сегодня стремительно изменяется. Сейчас уже по иному, чем в прошлом понимаются и осмысливаются идеи евразийства. Идея объединения за прошедшее время постепенно наполняется новым содержанием и постепенно воплощается в жизнь. Создающиеся межгосударственные объединения стали одним из направлений позволяющим странам эффективно и с минимальными потерями преодолеть негативные последствия мирового финансового кризиса, а также решать сообща вопросы глобальной безопасности и сохранения региональной стабильности.

Литература:

1. Лист Ф. Национальная система политической экономии – М., 2005
2. Яценко Е. Создание общей таможенной территории трех стран – это рациональный стратегически оправданный шаг. АОНК «Казинформ» 30.11.2009.
3. Таможенный кодекс таможенного союза. Санкт-Петербург, Рид групп, 2011.
4. Россия и Центральная Азия: состояние и перспективы экономических отношений. Москва, Исследовательский центр конфликтных вопросов, 2006.

Исмухамбетова З.Н.,

доцент, магистр МВА

Международная академия бизнеса

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях хозяйствования эффективность работы любой организации во многом зависит от ее управленческой дея-

тельности, обеспечивающей экономическую самостоятельность организации, ее конкурентоспособность и положение на рынке. У большинства организаций встает вопрос об изменении собственных сложившихся ценностных представлений, стилей и методов управления в соответствии с рыночными требованиями. Обострение конкурентной борьбы, колебание цен, неустойчивая экономическая среда, появление признаков вероятности банкротства, принятие управленческих решений и ответственность за их последствия – все это требует внедрения в практику организаций методов



и инструментов современного менеджмента управления, планирования, бюджетирования, учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности, что обеспечит в краткосрочной и долгосрочной перспективе получение оптимального размера прибыли, достаточного уровня ликвидности организации и ее финансовой стабильности. Одним из направлений менеджмента управления является внедрение системы контроллинга. Контроллинг как один из самых эффективных инструментов управления был признан во всех развитых странах мира.

Основной причиной появления понятия «контроллинг» связано прежде всего с промышленным ростом в США в конце XIX – начале XX вв., который вызвал усложнение процессов планирования и появление новых подходов к планированию на предприятиях. Рост американской промышленности и сложности производств потребовало применения современных подходов и методов управления, что вызвало необходимость научно обоснованных методов производственного учета и финансового контроля. В тоже время расширилась область задач, связанных с бухгалтерским учетом. Большое влияние на развитие контроллинга и его внедрение на предприятии оказал мировой экономический кризис. В сложившихся условиях эффективное управление предприятия зависело от планирования и учета. Если вначале преобладало бухгалтерское видение контроллинга, т.е. контроллер выполнял функции ведения учета и ревизии, то со временем эти функции были расширены и контроллинг рассматривался как процесс планирования и контроля, ориентированный на будущее.

С середины 50-х годов XX в. в Германии также формируется определенный подход к понятию «контроллинг», который рассматривался как совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организации. Если в США контроллинг рассматривался только в прикладном направлении, то в Германии стал развиваться как теоретическая концепция.

Особое влияние на развитие контроллинга оказал Институт финансовых руководителей (Financial Executives Institute (FEI)), созданный в 1931 г. и представлявший собой профессиональную организацию контроллеров.

В последние годы все чаще среди ученых и практиков в области современного менеджмента используется термин контроллинг.

Каждый трактует его по-своему. Некоторые говорят, что контроллинг – это внутренний контроль, другие же считают, что контроллинг – это тот же самый аудит. Контроллинг сравнивают также с системой программно-целевого планирования. Чаще всего контроллинг отождествляют частично или полностью с управленческим учетом.

По мнению ряда авторов ни с одним из приведенных выше определений контроллинга нельзя в полной мере согласиться по той причине, что в системе контроллинга есть место и управленческому учету, и контролю, и аудиту и программно-целевому планированию. По мнению российского автора Данилочкина Н.Г. «контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета, контроля и менеджмента» [1].

Внедрение системы контроллинга может не только обеспечить решение текущих задач, но во многом определять перспективные направления развития организации, что позволит организации более эффективно использовать имеющиеся финансовые, материальные, трудовые ресурсы путем оптимизации стратегических планов.

В экономической литературе можно встретить различные подходы к раскрытию сущности и функций контроллинга в организации. Наиболее распространенными являются концепция контроллинга с ориентацией на систему бухгалтерского учета, концепция контроллинга с ориентацией на информацию, концепция контроллинга с ориентацией на координацию деятельности организации. Данные концепции появились в различные периоды времени. Так первой возникла концепция, ориентированная на систему учета (в 1930-е гг.). Концепция, ориентированная на управленческую информационную систему, стала популярной в 1970–1980-х гг.; а концепция, ориентированная на систему управления, непосредственно связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур. Определим сущность и основные задачи контроллинга в рамках каждой концепции контроллинга (рисунок 1).

Такие элементы процесса управления, составляющие основу контроллинга, как постановка целей, планирование, контроль исполнения, сравнение достигнутых резуль-

Концепция контроллинга с ориентацией на систему бухгалтерского учета	Концепция контроллинга с ориентацией на управленческую информацию	Концепция контроллинга с ориентацией на координацию деятельности организации
<ul style="list-style-type: none"> • создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности организации 	<ul style="list-style-type: none"> • создание общей информационной системы управления на основе единой информационной системы для оптимизация информационных потоков 	<ul style="list-style-type: none"> • контроллинг как инструмент планирования и контроля деятельности ее структурных подразделений • координация деятельности всей системы управления организацией

Рисунок 1. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга

татов с ожидаемыми, их анализ и принятие решений всегда имеют место в организациях. Если цели не достигаются, значит, система управления недостаточно эффективна. И одним из действенных способов повысить эффективность – использование системы контроллинга, как непрерывного процесса контроля над достижениями поставленных целей и показателей деятельности структурных подразделений и всей организации в целом. Это требует рассмотрения внутри организации двух функций управления – планирования и контроль, которые являются инструментами контроллинга.

Роль контроллинга в управлении можно определить как новую функцию управления и, в то же время, контроллинг уже включает известные принципы управления организацией. Если же исходить из определения организации и определений контроллинга, то необходимо отметить, что организация – это система, которая должна достичь определенных целей и имеющая свои инструменты для возможности осуществления контроля за выполнением намеченных целей любой организации. Весь процесс контроллинга должен основываться на информации отдельных центров ответственности. Конечная цель контроллинга состоит в регулирующем воздействии на процессы, протекающие в организации. Вся система контроллинга является многоуровневой. С этой точки зрения контроллинг, как концепция системного управления организацией, должен быть сосредоточен на разработке путей обеспечения долгосрочного и эффективного существования организации, т.е. направлен на разработку стратегии [2].

В основе контроллинга лежит ориентация всей деятельности организации на требования рынка, а поэтому значительное внимание в системе контроллинга уделяется изучению потребительского спроса, уровня конкуренции, цен и других маркетинговых показателей. Деятельность организации ориентируется на запросы потребителей и клиентов, на систему сбыта, рекламы, стимулирования спроса и в то же время – на получение запланированной прибыли. Поэтому планирование объемов выпуска и продажи продукции, товаров и услуг, доходов, расходов и финансовых результатов основывается не только на маркетинговом анализе, но и на исследовании безубыточности бизнеса, поиске на стадии планирования резервов снижения постоянных и переменных затрат, возможностей оптимизации уровня цен и т.п.

Изучая труды западных, российских и казахстанских ученых, можно отметить, что в системе контроллинга, как и в управленческом учете, значительная роль принадлежит учету затрат по местам их возникновения, по центрам ответственности, элементам и статьям затрат, а также в других необходимых для управления организацией разрезах. Однако, если сравнивать с управленческим учетом, в системе контроллинга больше внимания уделяется оценке обоснованности затрат, нахождению связей между затратами и результатами, разграничению уровня ответственности за расходы и доходы. При этом по местам возникновения затрат и центрам ответственности учитывают не только затраты, но и объем выпуска продукции и услуг (объем продаж), производительность труда, финансовые ре-

зультаты и т.д. Данные о затратах и результатах группируют по местам их возникновения и центрам ответственности уже на стадии планирования с использованием одной и той же методики распределения затрат, способов оценки активов и списания их стоимости, что необходимо для сопоставимости отчетных и плановых показателей.

Итак, можно определить, что основными функциональными элементами контроллинга являются планирование и контроль, которые и составляют концепцию контроллинга. При этом важной задачей

контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации с тем, чтобы в максимальной степени обеспечить достижение конечной цели организации [3].

Отдельные виды управленческой деятельности организации могут быть представлены как этапы операций единого процесса управления. Содержание отдельных видов управленческой деятельности все определяют по-разному. В целом, можно выделить три основных этапа процесса управления (рисунок 2).

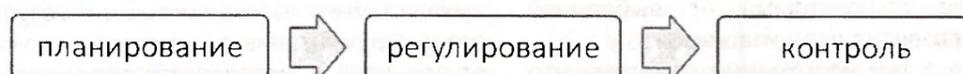


Рисунок 2. Основные этапы процесса управления организации

Процесс принятия решения в целом можно рассматривать в качестве процесса планирования. Планирование – систематическая подготовка целей и подготовка необходимых для их достижения мероприятий (целенаправленные действия с объектами) в рамках имеющегося или создаваемого потенциала организации, процесс составления и принятия планов.

Процесс планирования состоит в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации с учетом целевой ориентации и координации всех событий в организации, выявления рисков и снижение их уровня. Планирование обусловлено анализом и прогнозом предполагаемых и фактических значений показателей, в результате чего выявляются альтернативные направления развития организации, цели и способы их достижения, т.е. включается функция оптимизации.

Контроль является продолжением процесса планирования и фактически, сопровождает процесс реализации планов. Контроль предполагает определение и документирование достигнутых результатов реализации намеченных решений и сравнение их с плановыми показателями для определения результатов деятельности. А это требует проведение корректирующих мероприятий по намеченным направлениям деятельности организации.

Все вышеизложенное позволяет определить, что контроллинг – система управления достижением целей, которая является неот-

ъемлемой частью управления организацией. Любая организация занимается краткосрочным (оперативным) и долгосрочным (стратегическим) планированием. Внедрение инструментов контроллинга позволит осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности организации. К настоящему времени не разработано общепризнанной концепции стратегического и оперативного контроллинга, которые можно в полном объеме использовать в планировании и контроле деятельности организации.

Контроллинг как система управления организацией включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг должен обеспечить выживаемость организации, отслеживание намеченных целей и достижение долгосрочного устойчивого ее развития. Он ориентирован на долгосрочные перспективы. Объектами стратегического контроля являются: цели, стратегии, потенциалы, факторы успеха, сильные и слабые стороны организации, риски и последствия.

Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов и поддержка осуществления долгосрочных планов развития организации. Это предполагает проверку адекватности формулировки стратегии и методов ее реализации и контроля их исполнения. В процессе формирования стратегического контроля необходимо провести:

- обоснование и выбор контролируемых параметров, используемых в процессе оценки выбранной стратегии развития организации;
- обоснование системы стандартов или разработанных самой организацией нормативов, применяемых в качестве базы для сравнения;
- определение фактических значений контролируемых параметров;
- выявление отклонений и анализ причин, обусловивших возникновение отклонений от выбранной стратегии развития организации;
- разработку системы мероприятий по управлению отклонениями от выбранной стратегии развития организации.

Вместе с тем необходимо отметить, что процесс внедрения стратегического контроля в организации связан с решением большого числа проблем, связанных с изменением контролируемых параметров, организационной структуры и методов руководства организацией. Главной функцией стратегического контроля является своевременное установление причин, вызывающие отклонения от выбранной стратегии развития организации и внесение корректирующих мероприятий [4].

Итак, основные задачи стратегического контроллинга можно определить как:

- установление стратегических приоритетов развития организации;
- обоснование решений по стратегии развития организации;
- определение и формирование источников стратегического развития организации;
- текущий контроль направлений стратегического развития с учетом внутренних и внешних условий, лежащих в основе стратегических планов и оперативное регулирование (принятие новых управленческих решений) в процессе реализации стратегически важных.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели, использует такие показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность, прибыль. Современный оперативный контроллинг основывается на данных бухгалтерского и управленческого учета, без которых практически не представляется возможной обоснованная оценка затрат и результатов деятельности организации. Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей организации, а также принятие своевременных решений по оптимизации соот-

ношения затраты – прибыль. Оперативный контроллинг обеспечивает координацию процессов оперативного планирования, контроля и учета в рамках организации. Главной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной поддержки менеджеров организации для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде. Функции оперативного контроллинга заключаются в оказании помощи управленческим работникам в достижении запланированных целей функционирования и развития организации. Он ориентируется преимущественно на краткосрочный результат и его инструментарий существенно отличается от подходов и методов стратегического контроллинга. Наиболее известными являются следующие инструменты:

- «ABC-анализ» (activity-based costing systems);
- анализ объема заказов;
- оптимизация объемов заказов при закупке;
- метод расчета сумм покрытия;
- анализ величин в точке безубыточности;
- анализ возникающих в организации узких мест;
- методы расчета инвестиций. Например, такие методы оценки отдельных инвестиционных объектов, как метод сравнения по затратам; метод расчета рентабельности; метод расчета внутренней нормы рентабельности; метод аннуитетов и т.д.
- оптимизация размеров партии продукции;
- анализ скидок;
- анализ областей сбыта;
- функционально-стоимостной анализ.

Необходимо отметить, что применение многих из этих методов затруднено, так как они эффективно применяются в том случае, если организация обладает большим объемом экономической информации, то есть подходят в основном для крупных производственных организаций и используются на практике на интуитивном уровне. Любая организация сталкивается, например, с такими проблемами, как определение цены на сырье, материалы и услуги, учет возможности имеющегося оборудования, варианты предоставления скидок для клиентов, а также ряд проблем с имеющимися и потенциальными покупателями, с до-

ходностью вложения своих денежных средств и т.д. Все эти возникающие вопросы необходимо решать через совершенствования процесса управления. Становление и внедрение системы стратегического и оперативного контроллинга в рамках организации в значительной степени связано с формированием системы управленческого учета, представляющего собой систему информационной поддержки процесса управления.

Для полного применения инструментов контроллинга сегодня необходима автоматизированная обработка информационных данных. В условиях постоянной конкуренции система контроллинга должна гибко реагировать и быстро предоставлять руководителям организаций наиболее важную информацию,

обеспечивающую эффективное принятие оптимальных управленческих решений.

Необходимо отметить, что зарубежный опыт по внедрению контроллинга в систему управления организации свидетельствует о том, что те организации, которые признают важность как стратегического, так и оперативного контроллинга и осуществляют процесс институционализации контроллинга, функционируют наиболее эффективно в рыночных условиях. В нашей стране контроллинг в системе управления организаций только зарождается. В основном применяется только оперативный контроллинг в управлении финансами и производством. Из функций, лежащих в основе контроллинга, наиболее развит управленческий учет и бюджетирование.

Литература:

1. Данилочкин Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. -М.: ЮНИТИ, 2002.
2. Хан Д. Планирование и контроль: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга/Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005.
3. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М.: Знание России, 1995.
4. Королева Л.П. Цели и задачи контроллинга в системе управления организацией. – М.: Финансы и статистика, 2008.

Баймуханов Д.С.,

магистрант

Университет международного бизнеса

ИСТОРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ РЫНОЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

В этом году исполняется 20 лет со дня обретения Республикой Казахстан независимости, и это событие является не только реализацией мечты казахов о свободе, но и переходом на рыночные рельсы. За прошедшие годы мы заложили основы суверенного Казахстана и стали государством с «переходной экономической системой» или «экономикой переходного периода», эти термины используются ко всем развивающимся странам. А некоторые даже начали говорить о Казахстанской модели. Но, правда, в том, что мы по-прежнему находимся в поиске нашего пути. И для прохождения этого периода нужно сформировать нашу культуру хозяйствования.

Но для начала нужно хотя бы ознакомиться с самыми успешными моделями в рамках

рыночной экономики, определить их сильные и слабые стороны. Под успешными моделями понимаются: Американская, Японская, Шведская и Германская модели.

Рыночная экономика – это экономическая система, которая основывается на частной собственности, свободе выбора и конкуренции, она опирается на личные интересы и ограничивает роль государства. Сегодня практически не существует государства с чистой рыночной экономикой, поэтому принято говорить о современной рыночной экономике или смешанной экономике.

Смешанная экономика – это экономическая система, где механизмы рынка дополняются активной деятельностью государства. То есть в современном рыночном хозяйстве роль государства намного выше, чем она была в классической рыночной экономике. Но эту роль каждое суверенное государство определяет для себя сама. В таблице 1 представлены основные приоритеты государства в основных моделях современной рыночной или смешанной экономики.