

ISSN 2227-3891

Научно-практический журнал

Экономика и управление: проблемы, решения



Бюджет: категорийные свойства

Трехфакторная производственная модель Кобба – Дугласа

Механизм деятельности биржи, методы анализа решений

Принципы формирования информации управленческой отчетности

Контроллинг – технология управления организацией

Маркетинговая политика образовательного учреждения

Совершенствование работы персонала на основе концепции TQM

март 2012

03'

Подписка во всех отделениях связи России, Казахстана, Украины и Белоруссии
Каталог «Пресса России» – индекс 29231

Журнал зарегистрирован в Министерстве связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-46230.

Учредитель:
ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»
Издатель:
ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»
Главный редактор журнала:
Ярыкапов А.Б. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) – доктор экономических наук, профессор
Заместитель главного редактора:
Шахова М.С.

Члены редколлегии:
Алисов А.Н. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) – доктор экономических наук, профессор
Грунин А.А. (Российский государственный социальный университет) – доктор экономических наук, профессор
Гусарова Л.В. (Институт экономики, управления и права) – доктор экономических наук
Ишнина И.В. (Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ) – доктор экономических наук, профессор
Карп М.В. (Государственный университет управления) – доктор экономических наук, профессор
Кирина Л.С. (Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ) – доктор экономических наук, профессор
Ларина С.Е. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) – доктор экономических наук, профессор
Лобимцев Ю.И. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) – доктор экономических наук, профессор
Сосколов Е.В. (Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана) – доктор технических наук, профессор
Солодуха П.В. (Российский государственный социальный университет) – доктор экономических наук, профессор
Тихомиров Н.Н. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) – доктор экономических наук, профессор
Чанов Р.А. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ) – доктор экономических наук, профессор

Верстка:
Гулюпкина Е.М.
Корректура:
Геза Н.А.
Юридический адрес журнала:
127566, г. Москва, Алтуфьевское шоссе, д. 48, корп. 2
Телефон: 8 (915) 087 7376
E-mail: idnb11@yandex.ru
© ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

Подписано в печать 27.03.2012. Формат 60x90 1/8.
Цена договорная. Объем 10 п.л. Тираж 7.300 экз.
Отпечатано в цифровой типографии «Буки Веди» на оборудовании Konica Minolta
ООО «Ваш полиграфический партнер»,
г. Ильменский пр-д, д. 1, корп. 6
Тел.: (495) 926-63-96, www.bukivedi.com, info@bukivedi.com

Статьи рецензируются.
Передача материалов, опубликованных в журнале «Экономика и управление: проблемы, решения», допускается только с письменного разрешения редакции.
Точка зрения авторов статей может не совпадать с мнением редакции.
Ответственность за достоверность рекламных объявлений несут рекламодатели.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

3 (03) – 2012 МАРТ

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ	
Уманец О.П. Бюджет: категорические свойства	2
АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
Буравлев А.И. Трехфакторная производственная модель Кобба – Дугласа	13
ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК	
Бадмаева Д.Г. Механизм деятельности биржи, методы анализа решений	20
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ	
Слободняк И.А. Принципы формирования информации управленческой отчетности и независимость субъекта ее составления	28
ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ	
Исмухамбетова З.Н. Контроллинг – технология менеджмента в системе управления организацией	37
Гусарова Л.В., Ворошилова Е.В. Маркетинговая политика как новый элемент управления образовательным учреждением	43
Фролова И.И. Совершенствование работы персонала в системе менеджмента качества строительной организации на основе концепции TQM	48
ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ	
Жансагимова А.Е. Кластерно-инновационное развитие туризма	53
Миргалеева И.В. Развитие государственно-общественного управления в образовательных учреждениях	67
Сейдахметова Ф.С. О дальнейшем развитии современного бухгалтерского учета	74
Наши авторы (научные биографии)	79

CONTENTS

THE THEORY OF MANAGEMENT OF THE FINANCE	
Oumanets O.P. A budget: properties of a category	2
THE ANALYSIS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY	
Buravlev A.I. Three-factor the production model of the Cobb – Douglas	13
THE FINANCIAL MARKET	
Badmaeva D.G. Mechanism of activity of exchange, methods of analysis of decisions	20
THE ADMINISTRATIVE ACCOUNT	
Slobodnyak I.A. The principles of the formation of the information of the management reporting and the independence of the subject of drawing up	28
MANAGEMENT QUESTIONS	
Ismukhambetova Z.N. Controlling – enterprise management technology	37
Gusarova L.V., Voroshilova E.V. The marketing politick as a new element of management of educational institution	43
Frolova I.I. Perfection of work of the personnel in system of quality management of the building organization on the basis of concept TQM	48
PROBLEMS AND DECISIONS	
Zhansagimova A.E. Cluster-innovative of a tourism business development	53
Mirgaleeva I.V. Development of state-public management in educational institutes	67
Ceidahmetova F.C. About the further development of modern accounting	74
Our authors (scientific biographies)	79

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ
MANAGEMENT QUESTIONS

УДК 658

**КОНТРОЛЛИНГ – ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**
CONTROLLING – ENTERPRISE
MANAGEMENT TECHNOLOGY

З.Н. ИСМУХАМБЕТОВА,
магистр MBA, доцент Международной Академии Бизнеса,
E-mail: ismukhambetova@gmail.com

Z.N. ISMUKHAMBETOVA,
MBA, senior lecturer of International Academy of Business,
E-mail: ismukhambetova@gmail.com

Статья посвящена контроллингу – концепции управления деятельностью организации. Рассмотрены функции контроллинга, его сущность и роль в системе управления организацией.

The paper considers controlling – a conception of enterprise management. In the paper the concept, purposes, tasks and functions of controlling have been characterized.

Ключевые слова: *контроллинг, управленческий учет, концепция контроллинга, стратегический, оперативный контроллинг.*

Keywords: *controlling, management accounting, concept of controlling, strategic controlling, operative controlling.*

В современных условиях любая организация ежедневно принимает различные управленческие решения с учетом нестабильной экономической среды, осуществляет стратегическое управление своего развития на долгосрочную перспективу. Все это требует совершен-

ствования применяемых методов и инструментов управления организацией в целях повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности, обеспечения устойчивого положения на рынке, которые позволят систематизировать или совершенствовать управленческие структуры и возникающие между ними функциональные взаимодействия. Для этого необходимо иметь достаточную информационную базу, на основе которой принимались эффективные оперативные и стратегические решения, в целом влияющие на систему управления организацией.

Система управления большинства казахстанских организаций базируется на основе управленческого учета и контроллинга. В настоящее время эти два понятия широко вошли в практику менеджмента по всему миру, включая и Казахстан. Существует множество определений управленческого учета и контроллинга в экономической литературе зарубежных, российских и казахстанских специалистов в этой области. Современному состоянию и перспективам их развития посвящены многочисленные науч-

ные и практические работы, публикации в периодической печати.

Управленческий учет представляет собой систему информационной поддержки процесса управления. Основная цель управленческого учета заключается в систематическом обеспечении управленческого персонала информацией, необходимой для управления хозяйственной деятельностью организации и объединяющей непосредственно учет и анализ хозяйственной деятельности. Благодаря ее введению в организации значительно расширяются аналитические возможности для оценки эффективности деятельности каждого структурного подразделения, а также появляется возможность более эффективного планирования деятельности организации. Система управленческого учета позволяет осуществлять ранжирование направлений деятельности организации по степени их рентабельности, корректируя ее деятельность для получения наибольшей прибыли или реализации какой-либо другой цели, а в конечном итоге – поиск наиболее эффективных путей реализации стратегии развития организации.

Контроллинг направлен на создание наиболее совершенной информационно-аналитической базы стратегически ориентированного управления организацией. Контроллинг переводит управление организацией на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность ее различных подразделений на достижение оперативных и стратегических целей.

Внедрение контроллинга в систему управления обеспечит инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений. Таким образом, по мнению большинства экономистов в области контроллинга, современная концепция контроллинга направлена на координирование подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения и ориентирована на управление организацией как системой с определенным набором взаимосвязанных между собой целей.

Следует отметить, что контроллинг является интенсивно развивающимся направлением в области теории и практики управления организацией. Процесс внедрения контроллинга в систему управления организации может рас-

сматриваться как применение нового подхода управления организацией и определение его функциональной роли при определении оперативных задач (оперативный контроллинг) и стратегических целей деятельности организации (стратегический контроллинг). Определяя место контроллинга в системе управления как технологию менеджмента, необходимо учитывать, что реализация контроллингом своих функций требует того, чтобы управляемый объект имел четкое определение и ясную формулировку целей, а его эффективность проявлялась только при условии задействования всех элементов технологии каждой подсистемы управления организации.

Внедрение системы контроллинга может не только обеспечить решение текущих задач, но во многом и определять перспективные направления развития, 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 (1930 г.). Концепция, ориентированная на управленческую информационную систему, стала популярной в 1970–1980-х гг.; концепция, ориентированная на систему управления, непосредственно связана с развитием проектного менеджмента и появлением матричных организационных структур. Определим сущность и основные задачи контроллинга в рамках каждой концепции контроллинга (рис. 1).

В системе управления организаций всегда присутствуют такие элементы процесса управления, составляющие основу контроллинга, как постановка целей, планирование, контроль исполнения, сравнение достигнутых результатов с ожидаемыми, их анализ и принятие управленче-

<p>Концепция контроллинга с ориентацией на систему бухгалтерского учета</p>	<p>Концепция контроллинга с ориентацией на управленческую информацию</p>	<p>Концепция контроллинга с ориентацией на координацию деятельности организации</p>
<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

Рис. 1. Концепции контроллинга

ских решений. Если цели не достигаются, значит, система управления недостаточно эффективна. Одним из актуальных способов повышения ее эффективности является внедрение и применение системы контроллинга как непрерывного процесса контроля над достижениями поставленных целей и показателями деятельности структурных подразделений и всей организации в целом. Для этого применяются такие инструменты контроллинга, как планирование и контроль.

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 организацией. 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. определение приоритетных направлений стратегического развития.

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, рекламу, стимулирование 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 результаты 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.

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 (рис. 2).

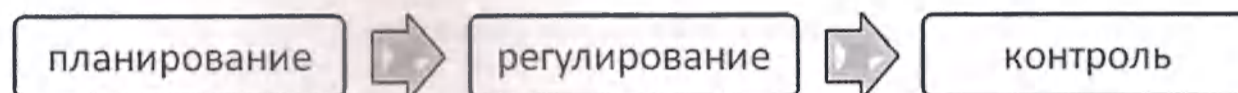


Рис. 2. Основные этапы процесса управления организацией

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 снижения 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 проведения корректирующих мероприятий по намеченным направлениям деятельности организации.

Все вышеизложенное позволяет определить, что контроллинг – система управления достижением целей, которая является неотъемлемой частью управления организацией. Любая организация занимается краткосрочным (оперативным) и долгосрочным (стратегическим) планированием. Внедрение инструментов контроллинга в систему управления 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 устойчивость и рост организации на конкурентном рынке, отслеживание намеченных целей и достижение долгосрочного устойчивого ее развития. Он ориентирован на долгосрочные перспективы. Объектами стратегического контроля становятся цели, стратегии, потенциалы, факторы успеха, сильные и слабые стороны организации, риски и последствия.

Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических

планов и поддержку 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 контроллинга является своевременное установление причин, вызывающих отклонения от выбранной стратегии развития организации, и внесение корректирующих мероприятий.

Таким образом, основную направленность применения 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 планов.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели, использует такие показатели, как рентабельность, ликвидность, про-

изводительность, прибыль. Современный оперативный контроллинг основывается на данных бухгалтерского и управленческого учета, без которых практически не представляется возможной обоснованная оценка затрат и результатов деятельности организации. Целью оперативного контроллинга является создание системы управления достижением текущих целей организации, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

Применение в системе оперативного контроллинга позволяет обеспечить координацию процессов оперативного планирования, контроля и учета в рамках организации. Но для этого необходима методическая, информационная поддержка менеджеров всех уровней организации для достижения запланированной прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде. С указанным назначением оперативного контроля можно определить, что функции оперативного контроллинга заключаются в оказании помощи управленческим работникам в достижении запланированных целей функционирования и развития организации и ориентируются преимущественно на краткосрочный результат, и его инструментарий существенно отличается от подходов и методов стратегического контроллинга. Наиболее известными являются следующие инструменты:

- функциональная система калькуляции затрат/ABC-система (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. К ним относятся методы оценки отдельных инвестиционных объектов: метод сравнения по затратам; метод сравнения по прибыли; метод расчета рентабельности; метод расчета срока амортизации; метод расчета ценности капитала; метод расчета внутренней нормы рентабельности; метод аннуитетов;
- 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, т.е. 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 доходностью вложения своих денежных средств и т.д. Все эти возникающие вопросы необходимо решать через совершенствование 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.

Все большее распространение в Казахстане получает практика использования инструментов контроллинга в системе управления организацией. Однако до настоящего времени широко применяется только оперативный контроллинг в управлении финансами и производством, а из функций, лежащих в основе контроллинга, наи-

более развиты управленческий учет и бюджетирование. Становление и дальнейшее развитие контроллинга в системе управления организации в значительной степени будет определяться решением задач его организационного оформления и информационного обеспечения. В будущем контроллинг должен занять обособленное место в системе управления. Внедрение системы контроллинга будет способствовать не только развитию бизнеса, но и качественному его улучшению и эффективному достижению стратегических целей и результатов, повышению инвестиционной привлекательности на основе новых подходов и методов планирования и прогнозирования.

Список литературы

1. *Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.* и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: ЮНИТИ, 2002.
2. *Данилочкина Н.Г.* Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: ЮНИТИ, 2002.
3. *Королева Л.П.* Цели и задачи контроллинга в системе управления организацией. М.: Финансы и статистика, 2008.
4. *Фалько С.Г., Носов В.М.* Контроллинг на предприятии. М.: Знание России, 1995.
5. *Хан Д., Хунгенберг Х. П.* Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2005.

References

1. *Anankina Y.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G.* Controlling as the instrument of enterprise management. M.: Unity, 2002.
2. *Danilochkina N.G.* Controlling as the instrument of enterprise management. M.: Unity, 2002.
3. *Koroleva L.P.* The purposes and missions of controlling in enterprise management. M.: Finansi i statistika, 2008.
4. *Falko S.G., Nosov V.M.* Controlling on enterprise. M.: Znanie Rossii, 1995.
5. *Khan D., Hungenberg H.* Cost-focused concept of controlling. M.: Finansi i statistika, 2005.