

«Тұран» университеті

ӘӨЖ 005.5841; 005.85

Қолжазба құқығында

ОРАЗАЛИНОВА МАЙРА САГИДОЛДАЕВНА

**Қазақстан Республикасындағы контроллинг жүйесінің қалыптасуы
мен дамуы (шағын және орта бизнесті сауда саласының мәліметтері
негізінде)**

6D050600-Экономика

Философия докторы (PhD)
дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Ғылыми кеңесші
э.ғ.д., профессор Сатмурзаев А.А.
Шет елдік кеңесші:
экономика докторы, профессор Гизе Р.

Қазақстан Республикасы
Алматы, 2016

МАЗМҰНЫ

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	3
КІРІСПЕ.....	4
1 КОНТРОЛЛИНГТІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ӘДІСТЕМЕЛІК НЕГІЗДЕРІ.....	10
1.1 Контроллинг тұжырымдамасының эволюциясы.....	10
1.2 Шағын және орта бизнесті кәсіпорындарда контроллинг әдістерін енгізу мәселелері.....	18
1.3 Сауда кәсіпорындарында контроллинг жүйесін ұйымдастырудың өзіндік ерекшеліктері.....	32
2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕСІ МЕН САУДА САЛАСЫНЫҢ ЕРЕКШЕЛІК МӘНМӘТІНІНДЕ КОНТРОЛЛИНГТІҢ ДАМУЫН БАҒАЛАУ.....	47
2.1 Қазақстандағы сауда саласының қазіргі жағдайы мен дамуын талдау.....	47
2.2 Қазақстандағы контроллинг жүйесінің дамуын бағалау.....	60
2.3 Шағын және орта бизнестегі бәсекелестік ортаның ерекшеліктері.....	72
3 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕСТІ САУДА КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІН ДАМУЫ БАҒЫТТАРЫ.....	78
3.1 Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында контроллинг әдістерін қолдану ерекшеліктері: басқарушы меншік иелері мен менеджерлерімен жүргізілген сауалнама нәтижелері.....	78
3.2 Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасы.....	85
3.3 Шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесі: құрылымы және енгізу нәтижелері.....	97
ҚОРЫТЫНДЫ	113
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ.....	117
ҚОСЫМШАЛАР.....	127

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

АҚШ	- Америка Құрама Штаты
БСТК	- Бөлшек Саудадағы Трансұлттық Корпорациялар
ДСҰ	- Дүниежүзілік Сауда Ұйымы
ЕАЭҚ	- Еуразиялық Экономикалық Қауымдастық
ЖІӨ	- Жалпы Ішкі Өнім
ЖШС	- Жауапкершілігі Шектеулі Серіктестік
ЖК	- Жеке кәсіпкерлік
КЖ	- Контролинг жүйесі
ҚР	- Қазақстан Республикасы
ТМД	- Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы
ШОБ	- Шағын және орта бизнес
FMCG	- Fast Moving Consumer Goods- Күнделікті сұранысқа ие тауарлар
SWOT	- Зерттеу объектісінің мүмкіндіктері, қауіп қатерлері, күшті және әлсіз жақтары

КІРІСПЕ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі басқаруда пайдаланылатын әдістердің көптеген қазақстандық шағын және орта бизнесті кәсіпорындарының басқарушы меншік иелерінің қажеттіліктеріне сәйкес келмеуіне негізделген.

Қазақстан Республикасының президенті Н. Ә. Назарбаевтың «Нұрлы жол-Болашаққа бастар жол» инфрақұрылымды дамытудың мемлекеттік бағдарламасында [1] және «Қазақстан -2050» Бір мақсат, бір мүдде, бір болашақ» атты Жолдауында [2] республикамыз әлеуметтік- экономикалық дамуының жаңа сапалы басқару әдісіне көшу және шағын және орта бизнесті дамытуға ерекше мән беру керектігін, сондай-ақ шағын және орта бизнес – XXI ғасырдағы Қазақстанды индустриалдық және әлеуметтік жаңғыртудың басты құралы екенін баяндады.

Қазақстандық бизнес-ұйымдары қызмет ететін қазіргі шаруашылық ету жағдайлары стратегиялық және оперативтік менеджментте жүйелі түрдегі қайта өзгертулердің қажеттігін, жылдам өзгеретін сыртқы және ішкі бизнес ортадағы факторлардың әсерінен өзінің жаңа және жаңартылған қасиеттерін ашатын оның есеп, талдау, бақылау, жоспарлау, болжау сынды функцияларын белсендіруді шарттайды.

Белең алып келе жатқан ақпараттандыру күрделілігі және бизнес-кеңістігінің үдемелі серпімділігі жағдайында, ұйымдар сала ішіндегі қатаң бәсекелестік салдарына бейімделуге, фирма ішіндегі дағдарыстық жағдайлардың туындауына жол бермей, макроэкономикалық дағдарыс құбылыстарына сәйкес түрде әрекет етуге және заманауи жаңа, бірақ бизнес қызметті табысты түрде өзгертетін басқару құралдарын еңсеруге мәжбүр.

Соңғы жылдары Қазақстанда кәсіпорындарды басқару тиімділігін жоғарылату мәселесі белсенді түрде талқылануда, себебі, көптеген мамандар «Қазақстан компанияларындағы басқару тәжірибесі Қазақстан Республикасындағы кәсіпорындар мен экономиканың дамуы жолында тежегішке айналды» [3] деп атап өтті. Өте жиі кезде, басқару жүйесі – бұл озық шетел тәсілдемелері мен ескі әкімшілік-бюрократтық әдістер үзінділерінен тұратын құрылымдалмаған конгломерат: заманауи логистикалық және маркетингілі жүйелердің, ілгері жылжыған қаржы сараптамасы мен еңбекті ғылыми ұйымдастыру, стратегиялық жоспарлау мен болжаудың мүлдем болмауымен үйлесуі өте кең таралған. Топ-менеджмент өзінің барлық уақытын ағымдағы операциялық қызметке бөлуге мәжбүр және оның стратегиялық басқаруға қабілеті жоқ. Ағымдағы операциялық қызмет жүйесіз, төрешілдік сипатта, сапасы төмен деңгейде жүргізілуде, басқаруды дамыту деңгейі уақыт талабынан артта қалып жатыр. Қазақстандағы көптеген кәсіпорындарда шығындарды калькуляциялау түрлері, пайда болу орындары бойынша есепке алу жүйесі жоқ десе де болады, ал ол болмаса, заманауи жоспарлау мүмкін емес.

Осы тұрғыдан алғанда, басқарудың жаңа әдістерін енгізудің қажеттілігі туындап отыр. Бұл мәселелер еліміздегі шағын және орта бизнесті қазақстандық сауда кәсіпорындары үшін ерекше маңызға ие.

Зерттеу мәселесі. Шағын және орта бизнесті қазақстандық сауда кәсіпорындарындағы басқару тәжірибесінің контроллинг тұжырымдамасында негізделген, бүкіл әлемде белсенді пайдаланып жүрген контроллингтің қазіргі заман әдістері мен құралдарынан елеулі артта қалуы. Мәселені жедел шешудің қажеттілігі осы кезде шағын және орта бизнесті қазақстандық сауда кәсіпорындарында пайдаланып жүрген басқарудағы тәсілдемелер қаржылық тұрақтылықты басқару мен шығындарды қысқарту үшін кедергі болып табылатынына негізделген.

Тақырыптың ғылыми зерттелу дәрежесі. Контроллингтің мәнін, оның қызметтерін, қағидалары мен құралдарын қарастыруға байланысты сұрақтарды: Р. Манн, А. Беккер, В. Ньюман, К. Шерфлинг, П. Прайснер, Г. Пич, Э. Шерм, Дж. Бьюкенен, Д. Хан, П. Хорват, Ю. Вебер, Р. Доусон, Э. Майер, С. Майерс, Р. Гизе, Т. Райхманн, К.Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Х. Штиглер, Х.Й. Фольмут, А. Дайле және т.б. сынды шетел экономисттерінің еңбектерінде жеткілікті деңгейде кең баяндалған.

Елімізде контроллинг сұрақтарын қарастырған, контроллингті кәсіпорындарда қолданудың теориялық және әдістемелік негіздерінің қалыптасуына С.Д.Ташенова, Г.Т. Демеуова, Г.Ш. Жунисбекова, Қ.Р. Ерғалиев, С.Б. Шерубаева, Г.Е. Қалиақпарова, К.Н. Алданиязов, А.Қ. Қанатбекова, А.А. Сатмурзаев, Д.А. Қалдияров және А.Е. Беделбаева т.б. отандық ғалымдарының қосқан үлестері қомақты.

Контроллингтің теориясы, әдістемесі, тәжірибеде қолданылуы, қалыптасуы бойынша И.В. Бородушко, О.А. Дедов, В.Б. Ивашкевич, В.В. Ковалев, В.А. Нестеров, В.Н. Носов, Н.И. Оленев, А.М. Карминский, М.Л. Слуцкий, Э.А. Уткин, Л.А. Малышева, С.Г. Фалько, Е.А. Ананьина, Ю.П. Анискин, Н.Г. Данилочкина, А.Д. Шеремет, А.М. Павлова, А.Г. Примақ және т.б. ресей авторларының еңбектерінен көрініс табады.

Қазақстан компанияларында қалыптасқан басқару тәжірибесі мен ұлттық экономиканың даму қажеттіліктері арасындағы қарама-қайшылық маман үшін айтарлықтай күрделі мәселе болып табылады. Оны шешу үшін көптеген қазақстандық мамандар жаппай және толығымен менеджменттен контроллингке көшуді ұсынады: «оны республиканың кәсіпорындарында қолдану кәсіпкерлердің арқа сүйеушілік ұстанымының баламасына айналуы тиіс» [4]. Бұл жағдайда контроллинг басқарудың ең жетілген және озық, инновациялық тұжырымдамасы ретінде [5], кез келген ұйымдағы – менеджмент тұжырымдамасын тәжірибеде іске асыру бір себеппен жеткілікті тиімді болмаған жерде басқару қарама-қайшылықтары мен қиындықтарын шешудің әмбебап тәсілі ретінде түсініледі.

Мамандар арасында осы күнге дейін контроллинг жөнінде бірегей түсінік қалыптасқан жоқ, контроллингтің бір-бірінен ерекшеленетін түрлі

тұжырымдамалары жетерлік. Арнаулы әдебиетте «басқарушылық есептің бір элементінен, ал ол өз кезегінде, менеджменттің бір бөлігі болып табылады»[6], «кәсіпорынды басқару философиясы мен жаһандық мета жүйе» [7], «есепті, жоспарлауды, маркетингті, менеджментті, қаржыны интегралдайды» [8], «контроллингтің мәнді сипаттамалары сан алуан түрлі» [9] деген тұжырымдар бар. Яғни менеджмент өзінің көлемі бойынша ұшы-қиыры жоқ білім мен ғылыми пән саласы - ал «контроллинг аумағы»[10] ол:

- түрлі ғылыми пәндерінен (мысалы, маркетинг, қаржы, жобалау менеджменті, ұйымдар теориясы, сапа менеджменті, қаржылық талдау, логистика және т.б.) қабылдап алынған құралнамалар мен әдістердің сан алуандығы бойынша ерекшеленеді;

- сондай-ақ, қолдану аясының диапазоны бойынша «өндіріс түрі сериялы машина жасайтын шағын және орта кәсіпорындарының техникалық бақылау бөлімдерінің қызметтерін жетілдіруден» [11] және «өңірдегі кәсіпорындарға электр энергиясын жеткізу логистикасын оңтайландырудан»[12] бастап «стратегиялық басқаруға ақпараттық-сараптамалық қолдау көрсету» [13] және «холдингтегі ақша ағымдарын талдауды жетілдіруге» [14] дейін деген ойлармен толықтырылуда.

Зерттеуде қарастырылатын мәселені шешудің ғылыми тәсілдемелерін талдау контроллингтің мәнін, оның қызметтерін, қағидаларын және құралдарын талқылаумен байланысты сұрақтар шетелдік, ресейлік және отандық мамандардың еңбектерінде айтарлықтай жеткілікті сипатталғанын көрсетті. Бірақ арнайы әдебиетте осы күнге дейін контроллинг жөнінде бірегей түсінік қалыптасқан емес, контроллингтің бір-бірінен анағұрлым ерекшеленетін көптеген тұжырымдамалары бар. Сонымен қатар зерттеушілердің тәжірибелік ұсынымдары, әдеттегідей, тек қана ірі корпоративтік бизнестің қызығушылық мүдделеріне орай ұйымдастырылған, ғылыми қауымдастық соңғы кезге дейін шағын және орта бизнесті кәсіпорындарға контроллингтің әдістері мен құралдарын енгізудің әдіснамалық базасының дамуына көп көңіл бөлмеген.

Қазақстандағы шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарына контроллинг жүйесін әзірлеу және енгізу бойынша қызметті белсендіру қажеттігі, айтылған мәселелердің жеткілікті деңгейде өңделмегендігі, олардың тәжірибелі мәнділігі диссертация тақырыбын таңдауды, зерттеудің болжамын, мақсатын, міндеттерін, нысаны мен пәнін анықтады.

Зерттеудің болжамы. Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының ерекшеліктерін толық ескеретін контроллинг жүйесін әзірлеу, олардың қызмет тиімділігінің жоғарылауына мүмкіндік береді.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері. Диссертациялық зерттеудің мақсаты шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарының ерекшеліктерін ескере отырып, контроллинг жүйесінің қолайлы құрылымын қалыптастыру бойынша әдістемелік және тәжірибелік ұсыныстарды әзірлеу болып табылады.

Алдыға қойылған мақсат келесі **міндеттерді** шешу қажеттігін шарттады:

- контроллингтің негізгі тұжырымдамалық тәсілдерін анықтау; контроллинг тұжырымдамалары мен түрлі түсіндірмелерін зерттеу; «контроллинг» және «шағын және орта бизнесті кәсіпорынның контроллинг жүйесі» түсініктерін нақтылау;

- шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесінің құрылымының ерекшеліктерін зерттеу;

- Қазақстандағы контроллингтің қазіргі жағдайына талдау жүргізу;

- бастапқы және қайталама зерттеулердің негізінде шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының басқару тәжірибесіне контроллингті енгізу болашағын бағалау;

- шағын және орта бизнесті қазақстандық сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесін қалыптастырудың тұжырымдамалық негізін қарастыру;

- шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындары үшін контроллинг жүйесін енгізу бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеудің нысаны болып контроллинг жүйесін жүзеге асыратын және енгізуді жоспарлайтын шағын және орта бизнесті қазақстандық көтерме - бөлшек сауда кәсіпорындары табылады.

Зерттеудің пәні болып шағын және орта бизнесті қазақстандық көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарында контроллинг жүйесін қалыптастыру табылады.

Зерттеудің теориялық негізі болып қазіргі экономикалық, әлеуметтік, құқықтық, психологиялық теориялардың ережелері, отандық және шетел ғалымдарының контроллинг, экономикалық жүйелер мен үрдістерді басқару саласындағы ғылыми-әдістемелік көзқарастар, іргелі және қолданбалы зерттеулер мен еңбектер табылады.

Зерттеудің әдістемелік негізі ретінде әлеуметтік-экономикалық құбылыстар мен үрдістерді жалпы ғылыми тану әдістері мен тәсілдері (жүйелілік, кешенділік, бақылау, ұқсастық, салыстыру, үлгілеу, статистикалық және т.б.), сараптамалық бағалау әдістері, жүйелі талдау, әлеуметтік сұрау әдістерінен тұрады.

Зерттеудің ақпараттық базасы ретінде Қазақстан Республикасының заңнамалық және нормативтік-құқықтық актілері, стратегиялары, статистикалық мәліметтері, қарастырылып отырған мәселеге қатысты теориялық және әдістемелік әзірленімдер, шетелдік және отандық экономисттердің монографиялары, интернет желісіне жайғастырылған ақпараттық материалдар, мерзімді басылымдардың материалдары, кәсіпорындардың есептік және сараптамалық деректері, сондай-ақ, автор өзі жүргізген зерттеулердің нәтижесінде алынған материалдар қызмет етті.

Зерттеудің ғылыми жаңалығына шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындары үшін әзірленген контроллинг жүйесінің тұжырымдамасы мен шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарының ерекшеліктерін ескеретін оның қолайлы кіші жүйелерінің жиынтығын негіздеу кіреді.

Автордың өзі қол жеткізген ғылыми жаңалығы:

1. «Контроллинг» және «шағын және орта бизнесті кәсіпорынның контроллинг жүйесі» түсініктеріне автордың берген анықтамасы қалыптастырылды және негізделді;

2. Шағын және орта бизнесті кәсіпорындар үшін контроллинг жүйесін енгізудің функциялары, тәуекелділіктері және құрылымының өзіндік ерекшеліктері анықталды;

3. Шағын және орта бизнесті көтерме- бөлшек сауда кәсіпорындарының қаржылық тұрақтылығын және бәсекелік қабілеттілігін қамтамасыз ететін, бизнесті жүргізу тәжірибесіне қажетті контроллинг тәсілдері, әдістері мен құралдары анықталды;

4. Шағын және орта бизнесті қазақстандық сауда кәсіпорындардың салалық ерекшеліктерін ескеретін, контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасы әзірленді;

5. Шағын және орта бизнесті көтерме- бөлшек сауда кәсіпорны үшін контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде тек кейбір оның құрамдас бөліктерімен (мысалы: есеп саясатының кіші жүйелері, ассортимент пен тауар қорларын басқару, ақша ағымын басқару/бюджеттеу) шектелуге болатыны дәлелденді.

Қорғауға шығарылатын негізгі ғылыми нәтижелер:

1. Контроллинг - кәсіпорынның меншік иелерімен және топ-менеджерлерімен басқарушылық шешімдерін әзірлеуді аналитикалық қамтамасыз ету үшін құрылатын, бизнесті жүргізу ауқымын және салалық ерекшеліктерін ескеретін, кәсіпорындармен басқарудың тәжірибелік тәсілдерінің, әдістерінің және құралдарының экономикалық негізделген жиынтығы.

Шағын және орта бизнесті кәсіпорынның контроллинг жүйесі - кәсіпорынның меншік иелерімен басқарушылық шешімдерін әзірлеу үрдісін қамтамасыз ету үшін, қажетті қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің қолайлы тізімін аналитикалық қамтамасыз ету жүйесі.

2. Шағын және орта бизнесті кәсіпорындарының контроллинг жүйесіне қойылатын басты талап: а) ол шағын және орта бизнесті кәсіпорынның меншік иелері мен менеджерлері үшін қол жетімді – оны енгізу айтарлықтай ақша қаражатын жұмсауды және оны пайдаланушылардан ерекше құзыреттерді талап етпейтін болуы тиіс; ә) жүйе ірі кәсіпорындардың менеджерлері – өндірістік-өткізу тізбегі бойынша шағын және орта бизнес субъектісінің әріптестері үшін ыңғайлы әрі түсінікті болуы тиіс.

3. Әрбір шағын және орта бизнесті кәсіпорын контроллинг жүйесін енгізуде шешетін тапсырмалары, келесілерден құралады: елдің өзіндік ерекшелігі мен саласының, бизнесті жүргізу ауқымының, орналасқан аумағының ерекшелігі; басшылардың білімі, кәсіби шеберлігі мен менталитеті; кәсіпорынды басқаруына қажетті ақпаратпен қамтамасыз етуге контроллингтің кең ассортиментті мүмкін әдістері мен құралдарының қажеттісін таңдау.

4. Сауда кәсіпорнының контроллинг жүйесінің құрылымы бірқатар факторларға байланысты: шын мәнісінде ол ассортименттің ауқымы мен

тереңдігіне, тауарлардың физикалық ағымдарын басқарудың ерекшеліктеріне, сауда және қойма алаңдарын ұйымдастыру және басқару, басшылық стиліне, қызметкерлердің кәсіптілігі мен біліктілігіне және т.б. байланысты әрбір кәсіпорын үшін арнайы әзірленуі тиіс.

5. Шағын және орта бизнесті көтерме- бөлшек сауда кәсіпорны үшін контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде, оның құрылымын үш бөлікпен: есеп саясатының кіші жүйелерімен, ассортимент және тауар қорларын басқарумен, ақша ағымын басқарумен/бюджеттеумен шектеуге болады.

Зерттеу жұмысының теориялық және тәжірибелік мәнділігі.

Қазақстандағы шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының салалық ерекшеліктерін ескеретін, контроллинг жүйесін қалыптастырудың ғылыми- әдістемелік негіздерінің дамуына авторлық үлес қосуымен негізделген.

Дайындалған контроллинг жүйесін, Қазақстандағы шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарын басқару үшін қолдануға дайын әдістемелік ұсыныс ретінде беруге болады. Алынған теориялық және тәжірибелік нәтижелер контроллинг бойынша оқу әдістемелік-құралдарын әзірлеуде, республикамыздың жоғары оқу орындарындағы экономика, менеджмент бойынша мамандарды даярлауда, оқу үрдісінде пайдалануға болады.

Зерттеудің негізгі нәтижелерінің қолданылуы мен апробациялануы.

Автормен дайындалған контроллинг жүйесі «DiDiDa» ЖШС пен «Тансат Invest» ЖШС сауда кәсіпорындарына енгізіліп, тиісті құжаттамалармен расталған (қосымша И, К). Сондай-ақ, диссертациялық жұмыстың негізгі нәтижелері, ғылыми қорытындылары және ұсыныстары халықаралық және республикалық ғылыми- тәжірибиелік конференцияларда оң бағасын алды.

Жарияланымдар. Диссертация тақырыбы бойынша жалпы көлемі 5,46 б.т. тұратын 13 ғылыми жұмыс жарияланған. Оның ішінде 6 мақала ҚР БҒМ Білім және ғылым саласындағы бақылау комитеті ұсынған журналдарда, 2 мақала Scopus және Thomson Reuters деректер базасына кіретін журналдарда және 1 мақала алыс шетел конференцияларында, 3 мақала халықаралық және республикалық ғылыми тәжірибиелік конференцияларда және 1 өзге басылымдарда жарияланды.

Мемлекеттік бағдарламалармен алынған нәтижелердің байланысы зерттеудің мәселесінің шешімі қазақстандық шағын және орта бизнесті дамыту бойынша «Қазақстан- 2050» Стратегиясында, «Нұрлы Жол- Болашаққа бастар жол» инфрақұрылымдық дамудың бағдарламаларында және «Бес институционалдық реформаны жүзеге асыру жөніндегі Ұлт жоспары – 100 нақты қадамда» қойылған мақсаттарға жетуге үлес қосуымен негізделген.

Зерттеу жұмысының құрылымы. Диссертациялық жұмыс кіріспеден, құрамында 15 кесте, 26 сурет бар үш бөлімнен, қорытындыдан, 157 пайдаланған әдебиеттер тізімінен және 11 қосымшадан тұрады.

1 КОНТРОЛЛИНГТІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ - ӘДІСТЕМЕЛІК НЕГІЗДЕРІ

1.1 Контроллинг тұжырымдамасының эволюциясы

Бүгінгі күні "контроллинг" термині ғылыми және іскерлік ортада кеңінен пайдаланылады. Бірнеше ондаған жылдар бойы дамыған елдерде іс жүзінде контроллинг пайдаланылып келеді, соған қарамастан мамандар осы ұғымға қатысты бірегей түсінікке келген жоқ. Контроллингтің әртүрлі теориялық және тәжірибиелік аспектілері бойынша ғалымдар арасында және бизнес ортада әлі пікірталас орын алуда. Контроллинг туралы түсіндірмелер арнаулы әдебиетте өте аз, әрі мардымсыз ұсынылған. Осы олқылықтың орнын біраз толтыру мақсатында біз ары қарай көрсетілген жарияланымдардың талдауын жасадық.

Бастапқыда контроллинг орта ғасырларда Англия, Франция корольдігі кезінде бастау алды. XV ғасырда ағылшын королі кезінде "controller" маманы болған, оның міндеттеріне ақша, тауар түсуін, шығуын бақылау, құжаттау табылды, контроллинг идеясы арқылы контроллер мемлекеттік деңгейдегі тапсырмаларды шешті. 1778 жылы АҚШ-та "Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts" ведомствосы заң жүзінде мақұлданды. Оның мақсаты- мемлекеттік шаруашылықты басқару мен қорлардың тиімді пайдалануына бақылау жүргізу. 1880 жылы АҚШ-та "Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System" жүйесі құрылды, мұнда алғаш рет контроллингті қаржы – экономикалық тапсырмаларды, қаржы салымдары мен капиталды басқару үшін қолданды.

1892 жылы АҚШ-та "General Electric Company" компаниясы контроллер лауазымын енгізді. 1930 жылдары АҚШ кәсіпорындары басқару есебі мен жоспарлауға ерекше мән берген кезең болды. Оған ерекше экономикалық дағдарыс әсер етті. АҚШ-та алғашқы кәсіпқой контроллерлер бірлестігі - «Controllers Institute of America» 1931-ші жылы – «Ұлы Тоқырау» кезінде ұйымдастырылды. Ол институт "Financial Executives Institute" (FEI) деп атын өзгерткен. 1934 жылы "The Controller" журналы дүниеге келді, ол журнал "The Financial Executive" деп атын өзгертті. 1944 жылдан бастап "Controllershship Foundation" зерттеу институты құрылды, қазір ол "Financial Executives Research Foundation" деп аталады.

XX ғасырдың 1930-1940 жылдары Германияда айтарлықтай контроллинг тұжырымдамасының дамуы болмады. 70-ші жылдардың аяғына дейін контроллинг түсінігінде анықталмағандық байқалған жоқ. Бастапқы кезде ол бухгалтерлік (қаржылық) есеп ретінде түсінілетін, оның негізгі қызметі – қаржы ресурстарын бақылау болып табылды, кейіннен басқарушылық (өндірістік) есеп, оперативтік жоспарлау мен бақылау қызметтері де қосылды. Кәсіпкерлердің контроллингке ауқымды назар аударуы, тәртіп бойынша, бизнесті жүргізу жағдайларының күрт өзгеруімен байланысты болды.

1970 жылдың аяғы 1980 жылдың басында Еуропа елдерінде дағдарыс толқыны орын алды. Кәсіпкерлер өздерінің бизнесін сақтап, ары қарай жылжыту үшін контроллинг қызметін кеңінен енгізе бастады. XX ғасырдың

1950 жылдардың орта шамаларында контроллинг тұжырымдамасы Германия жерінде пайда болған деген деректер бар. Германияда контроллинг қызметіне, лауазымына сұраныс жоғары болуына орай, ғылыми және білім беру ұйымы құрылды. Алғашқысы болып, “Controller Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting” институты құрылды, бұл институт кәсіпорынды жоспарлау және есептеу саласы бойынша кадрларды дайындаумен айналысады. Ал, 1971 жылдан бастап «Controller-Akademie» жұмыс істеді, 1975 жылы «Контроллерлер Одағы» негізі салынды («Controller-Verein e. V.») [15]. 1989 жылы контроллинг идеясын дамыту мақсатында «Controller» журналы құрылды. Германиядағы контроллинг - контроллингті қарқынды енгізу, ең алдымен теориялық жүйесін құрумен, кейін нақты тапсырмаларды шешумен ерекшеленді.

Қазіргі кезде Еуропада контроллинг қызметі қажетті қызмет қатарына жатады және контроллер маманына сұраныс жоғары. Германияда ірі кәсіпорындармен қатар, орта және шағын кәсіпорындар контроллинг қызметіне жүгінеді. Бұл контроллинг қағидалары негізінде кәсіпорынның басқару тиімділігінің жоғарылағанын білдіреді.

Контроллинг ағылшын тілінде «to control» бақылау, басқару мағынасын білдіреді, бірақ ағылшын тілді мамандар «контроллинг» терминін мүлдем қолданбайды, онда «басқарушылық есеп» түсінігі пайдаланылады, management accounting - «шотты басқару қажеттілігін бастамаға ала отырып, жүргізу» [16]. Сөйте тұра, лауазымдық міндеттеріне басқарушылық есепті жүргізетін мамандарды контроллерлер деп атайды [17].

Басқарушылық есеп – дербес есептеу жүйесі, мұнда оның құнын бағалау және жоғарылату, өзіндік құны мен ақша ағымдарын басқару тәрізді міндеттерге баса назар аударылады [18]. Мұнда тұспалданатыны, бизнес-үрдістерді басқару жөніндегі басым көпшілік шешімдер бизнес-үрдістерді басқаруға тікелей қатыспайтын акционерлердің компания туралы ақпаратқа қойылатын талаптарды қанағаттандыруға бағытталады [19]. Контроллинг пен басқару есеп арасындағы ерекшеліктерді, байланыстарды автор мақаласынан көруге болады [20].

Неміс тілінде «Controlling» термині қолданылады. Германиялық моделіне сәйкес, контроллинг міндеттеріне ең бастапқыда, ішкі аудит мәселелерін бизнес-үрдістерін басқаруға тікелей қатысатын топ-менеджерлер мен меншік иелерінің мүдделері тарапына қарай шешу кіреді [15, p. 478]. Сол себепті, ішкі есеп, жоспарлау, бақылау әдістемелері егжей-тегжейлі түрде өңделген [21]. Яғни, контроллингтің негізгі тағайындалуы – компанияда нақты не болып жатқанды ыңғайлы әрі қол жетімді түрде көрсету.

Америкалық моделінде –бизнес-үрдістерді басқаруға тікелей қатыспайтын акционерлерге, ал германиялық моделінде - компанияны басқаруға тікелей қатысатын топ-менеджерлер мен меншік иелеріне ақпарат беріледі. Америкалық модельдің мақсаты сыртқы пайдаланушыларға (мемлекеттік органдар, инвесторлар т.б.) бағытталған және аудит пен ревизия тапсырмалары

атқарылады. Америкалық және германиялық модельдерінің тапсырмаларының ерекшелігі келесідей:

Америкалық модель тапсырмалары есеп, жоспарлау, ақпараттандыру, бақылау, талдау сұрақтарына бағытталған, оған:

- кәсіпорынның жоспарын құрастыру және оның қызметін бақылау;
- алынған қорытындыны жоспарлы және стандартпен салыстыру;
- барлық деңгейдегі басқару қызметінің нәтижесін, талдауын мәлімдеу, ақпаратпен қамтамасыз ету;
- менеджерлердің әртүрлі сферасын, алдына қойылған мақсатына жету үрдісін ұйымдастыру, құрылымын, саясатын бағалау;
- салық салу қызметі бойынша әдістерді, белгілі принциптерді қолдану;
- мемлекеттік органдарға мәлімдеме құрастыру үшін бақылау орнату, мүлікке ішкі тексеру жүргізу, мүлікті сақтандыру, қауіпсіздігін қадағалау;
- экономикалық, әлеуметтік, саяси факторларды үнемі зерттеу, олардың кәсіпорынға әсерін зерттеу.

2. Германия моделінің тапсырмасы:

- бюджеттеу кезінде кеңес беру және үйлестіру;
- стратегиялық жоспарлау кезінде кеңес беру және үйлестіру;
- ұзақ мерзімді жоспарлау кезінде кеңес беру және үйлестіру;
- инвестициялау жоспарлау кезінде кеңес беру және үйлестіру;
- арнайы экономикалық зерттеулер жүргізу.

Осы екі модельді қарастыра келе, қазақстандық модельге германия моделі жақынырақ, өйткені ол ішкі есеп пен есептілікті қамтиды. Контроллинг анықтамасының көптеген тәсілдері жайлы айтатын болсақ, кейбір заманауи авторлар тұжырымдамалардың үш тобын ажыратады, олар: бухгалтерлік есепке, менеджмент жүйесіне және ақпараттандыруға бағытталған [22].

Өзге мамандар болса, контроллинг мәнін түсінудің барлық тәсілдерін төрт топқа бөледі: «тұжырымдама, жүйе, басқару функциясы және кәсіпорын басшылығының шешім қабылдауына ақпараттық-сараптамалық қолдау көрсету» [23], оған қоса, көптеген өзге жіктеулер мен тұрпаттамалары да бар әртүрлі он бір тәсіл бөлінген [8].

Жоғарыда атап өткеніміздей, кейбір авторлар контроллингті кәсіпорынды басқарудың мета жүйесі, «бақылаудан ерекше және тіпті, оған қарама-қарсы» ретінде [8], сондай-ақ, менеджменттің жүйесі, функциясы, үрдісі, технологиясы мен құралы (яғни, элементтің бірі) ретінде түсіндіреді. Менеджмент жүйесінің көзқарастары бойынша контроллинг менеджмент жүйесіндегі барлық кіші жүйешелер қызметін ұйымдастыратын қызмет деп қарастырылады. Қазіргі заманғы контроллингтің теориялық базасы әртүрлі тұжырымдамалармен сипатталады (сурет1).

Осы уақытқа дейін контроллингтің көптеген анықтамасы жиналды, олардың әрқайсысы басқарушылық есеп немесе басқару құралы нұсқасының деңгейіндегі тар түсінуден бастап оны менеджмент философиясының тануына дейінгі диапазонда қандай да бір тұжырымдаманы көрсетеді.

Тіпті, контроллинг тәуекелділікті азайту арқылы инновациялық қызметтің тиімділігіне жетуді көздейді деген тұжырым да бар. Соның нәтижесінде, бүгінгі күні контроллинг түсінігін айтқан кезде, әлі де көптеген қайшылықтар бар, оның бір мәнді анықтамасы өңделген жоқ деуге болады.



Сурет 1- Контроллинг тұжырымдамасының қалыптасу кезеңдері

Ескерту- Дерек көзі [23]

Контроллингтің ең негізгі мақсаты- ол кәсіпорын алдында тұрған мақсаттарға жету. Ол мақсаттарға жету үшін контроллинг айтарлықтай бірнеше міндеттер атқару керек. Мысалы: кәсіпорын белгілі пайда деңгейіне жету, кәсіпорынның табыстылығы мен өнімділігін, өтімділігін ұйымдастыру. Мамандар егжей-тегжейлі баяндайтын контроллинг алдында тұратын міндеттердің тізімі мен оларды суреттеу тіпті, бір мақсат аясында одан сайын келісілмейді.

Міндеттерді іс-әрекет түрлері – стратегиялық және оперативтік, диспозитивтікке [24-29] бөле отырып, оларды тұжырымдау жоғары деңгейде қығызшылық тудырады, бірақ жекелеген жағдайларда, міндеттерді менеджмент функцияларымен теңдестіру орын алады, мұны әдістемелік тұрғысынан, ақталған деп тану мүмкін емес. Осындай сан алуан көзқарастың пайда болу себептерін анықтау үшін, мамандардың контроллинг функцияларын

қалай жіктейтінін және сипаттайтынын, олардың себебі немен түсіндірілетінін қарастырайық. Контроллинг функцияларына: есеп, жоспарлау үрдісін қамтамасыз ету, жоспардың орындалуына бақылау орнату, үрдістерді бағалау, ауытқуларды анықтау, ауытқу себептерін жою бойынша ұсыныстар беру жатады [30].

Контроллинг мәнінің эволюциялануы барысында оның функциялары туралы түсінікте өзгеріп отырды. С. Фалько атап өткендей, контроллинг жүйесінің дамуы бірнеше қадамнан өтті: «...есептік-талдамалық, фирма ішіндегі интеграциялық, үйлестірімелі-навигациялық, стратегиялық навигация» [31], бұл келесі қызмет ету кезеңдеріне сәйкес келеді: 1991-1995 жж. – шығындардың басқарушылық есебі; 1996-1998 жж. – шығындар мен табыстардың есебі; 1998-2000 жж. – жоспарлау, жауапкершілік орталық бойынша бюджеттеу; 2000-ші жылдан бастап осы уақытқа дейін – басқару үрдістеріне қолдау көрсету бойынша ақпаратты жеткізуші. Алайда, С. Фалько келесіге баса назар аударады: қазіргі уақытта контроллингте дамып келе жатқан ұйымдар үшін сипатты және еркін немесе «таза» бәсекелестікке тән емес беталыстар байқалуда.

Автордың пайымдауынша, «контроллинг-жаңа құралдардың арқасында бөлімшелердің негізгі қызметін атқаруы мүмкін» [32], яғни ол контроллингтің тәжірибелі қызметінде негізін қалайтын «ұйым мен қоғам арасындағы, ұйым мен ұжым мүшелері арасындағы конкордация» (келісім) идеясын насихаттайды және біз оның көзқарасымен келісеміз.

Контроллинг қызметтерінің тізімі және әртүрлі мамандардың түсінігіндегі олардың мазмұны конкордация идеясының негізінен, сервистік және үйлестіруші функцияларынан аңғарыла отырып, түсініледі және мақұлданады деп пайымдауға негіз береді. Контроллингтің қазіргі кездегі әдістері мен құралдарына арналған еңбектерге жүргізген талдауымыз көрсеткендей, жаңа тұжырымдаманың авторлары ешбір сапалы жаңа нәрсені қолдануды көздемейді. Бұл кезде, барлық әдістер мен құралдарды- стратегиялық және оперативтік деп екі топқа бөлу керектігі жөнінде ғана барлық автордың ойлары бір жерден шығады [33]. Өзге жағдайда, мамандар арасында бірегей пікір байқалмайды.

Қалған барлығы – ғылыми пікір таласулар пәні, соңына дейін қалыптаспаған ғылыми идеялардың қайнап жатқан қазаны. Ары қарай кейбір тәсілдемелер мен пайымдауларды ғана келтіреміз. Бір қатар авторлар келесі әдістемелік- құралдарды атап өтті: стратегиялық әдістер, оған: теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі, шаруашылық қызмет ету нәтижелері үшін жаңа стандарттар орнату, аутсорсинг, бәсекелестікті талдау, бюджеттеу, ауытқуларды және олардың себептерін талдау, SWOT-талдауы, STEP-талдауы, әлеуетті талдау және т.б. Стратегиялық әдістерді тек ірі компанияларда ғана пайдаланған жөн [33, с. 127], шағын бизнес «адами және материалдық ресурстардың жеткілікті болмауынан: қолайсыз жағдай туындаған кезде, жеке кәсіпорынды жай ғана жаба салған арзанырақ әрі анағұрлым оңай» [11,с. 136]

болуы салдарынан стратегиялық құралдарды қолдана алмайды деп жазады авторлар.

Оперативтік әдістерге: ABC талдауы, тапсырыстың көрсеткіштерін талдау, тапсырыстарды оңтайландыру, пайда шегін талдау, тар жерлерді талдау, инвестициялардың табыстылығын талдау ROI, өткізу аудандарын талдау, қызметтік-құндық талдау, XYZ талдау және т.б. [13,с. 32].

Өзге авторлардың пікірінше, контроллингтің ең танымал құралы — бұл Balanced Scorecard жүйесі, ал қалған құралдары – басқарушылық есептеу, бюджеттеу, үрдістер бойынша шығындарды есептеу (Activity Based Costing), мақсатты шығындарды есептеу (Target Costing), өнімнің өмірлік кезеңі бойынша шығындарды есептеу [34]. Контроллерлер пайдаланатын әдістемелік – құралдардың тізімі 1 кестеде көрсетілген.

Кесте 1- Контроллерлер пайдаланатын құралдардың тізімі

Контроллингтің ішкі жүйесі	Ғылыми пәндер	Әдістемелік – құралдар
Мақсаттарды таңдау және стратегиялық жоспарлау	Маркетинг, стратегиялық менеджмент, қаржылық талдау, шешімдерді қабылдау теориясы	SWOT-талдауы, PEST-талдауы, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің карталары, құрылғылар панелі (көрсеткіштер монитормы), саладағы «5 күшті» талдау, бәсекелікті талдау
Қаржылық жоспарлау бойынша жұмыстарды реттеу және үйлестіру	Қаржы менеджменті, бюджет теориясы, статистика, басқару есебі, кәсіпорын экономикасы, экономикалық талдау	Болжау құралдары, директ-кост, таргет-кост, стандарт-кост, кост-киллинг
Бизнес-үрдістердің реинжинирингі	Күрделі жүйелер теориясы, ұйымдар теориясы, сапаны жаппай басқару (Total Quality Management)	CASE-технологияларының құралдары, ұқыпты өндіріс құралдары, «алты сигма», құндылықты жасау тізбегін талдау
Жобалық басқару	Жобалық менеджмент, инвестициялық менеджмент, инновациялық менеджмент	CVP-талдауы, PERT әдісі, Гант диаграммалары, желілік графиктері
Кәсіпорынның ресурстарын басқару	Статистика теориясы, операциялық және өндірістік менеджмент, қорлар теориясы, кездейсоқ үрдістер теориясы, операцияларды зерттеу теориясы	Болжау құралдары, өндірілетін өнімнің сатып алынатын шикізаттар топтамасының көлемін оңтайландыру, сақтандыру қорларын есептеу, тапсыру нүктелерін анықтау, өндірістік қуаттылықтарын бағалау, ABC-талдауы, имитациялық үлгілеу
Ескерту - Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [10]		

Контроллингтің заманауи құралдарына: халықаралық қаржылық есептілік стандарттары, корпоративтік құнды жасау модельдері (Shareholder Value),

теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (Balanced Scorecard), үрдісті-бағытталған басқару (Activity-based management), тұтынушылармен өзара қарым-қатынас жасауды басқару құралдары (Customer relationship management), қызмет ету түрлері бойынша шығындарды басқару, жоспарлау әдістері (Activity based budgeting / Priority based budgeting / Zero based budgeting) [7, с. 356].

Өзге зерттеушілер ABC талдауы, тапсырыстың көрсеткіштерін талдау, тапсырыстарды оңтайландыру, пайда шегін талдау, тар жерлерді талдау, инвестициялардың табыстылығын талдау ROI, қызметтік-құндық талдау, XYZ талдау, бюджеттеу, ауытқуларды және олардың себептерін талдау, SWOT-талдауы, әлеуетті талдау және басқалары тәрізді дәстүрлі әдістерімен шектелуге болады деп есептейді [35].

«Контроллинг» институтының зерттеу нәтижелері ірі, орта және шағын кәсіпорындары үшін контроллинг функцияларының мәнділігінде айтарлықтай айырмашылықтың болуын, ал соның салдарынан, қолданылатын құралдардың сан алуан көптігін де көрсетеді. Ірі компанияларда баса назарды (28 %) қызмет етуді үйлестіруге аударады, орта және шағын ұйымдары үшін (46 %) ақпараттық-сараптамалық функцияның маңыздылығы сипатты [31, с. 31].

Авторлар шетелдік және отандық тәжірибеге бағыттала отырып, көрсеткіштердің, модельдердің, әдістемелердің сан алуан топтарын көрсетеді, бұл кезде оларды контроллингтің – оперативтік және стратегиялық түріне [36-38] немесе менеджменттің мақсаттары, міндеттері, пәніне [39-42] тәуелді топтар бойынша саралайды.

Әдістіктемелік- құралдардың сан алуандығына қарамастан, олардың көбісін тек ірі кәсіпорында ғана емес, сондай-ақ, шағын және орта ұйымдарында пайдалы түрде қолданылуда.

Контроллингтің түрлері де сан алуан, ол бағытталуына қарай бірнешеге бөлінеді: басқару жүйесіндегі контроллинг, маркетинг және өтім (сатылым) контроллингсі, ресурстармен қамтамасыз ету контроллингсі, өндіріс контроллингсі, логистика контроллингсі, қаржылық контроллингсі, қызметкерлер контроллингсі, инвестициялар контроллингсі, инновациялық үрдістер контроллингсі және т.б.Осылайша, контроллингтің мәнін, мақсаттарын, міндеттерін, қызметтері (функциялары) мен әдістемелік-құралдарын ғылыми талқылау көптеген параметрлері бойынша бірегейлігімен ерекшеленбейді. Оның үстіне, кәсіпорындардың басқару жүйесінде контроллингті әлеуметтік-экономикалық субстанция (түпкі негіз) ретінде бірегей түсіну әлі күнге дейін қалыптаспаған.Контроллингтің классикалық түсіндірілуіне сәйкес – бұл кәсіпорынның барлық қызметтік шағын жүйелерін тізетін жүйе; бастапқыда контроллинг болашаққа бағытталған және сондықтан, ол біріктіру жүйесі ретінде кәсіпорынды басқару мәселелерін кешенді түрде қарастыруы мүмкін; контроллингтің негізгі міндеті - кәсіпорынның басқару тиімділігін жоғарылату үшін бизнес-үрдістерді мақсатты интеграциялау.Контроллингке деген іс жүзіндегі заманауи көзқарастар жүйесінде тұжырымдамалық шектелгендік пен фрагменттік (үзінді) айқын

түрде байқалады, бұл оның мүмкіндіктерінің барлық спектрін бірлестікте қамтымайды. Әрбір бөлек жарияланатын тұжырымдама оның мүмкіндіктерінің айтарлықтай тар саласына назар аударады, соның салдарынан, ол контроллингті түсінудің барлық тарапынан әлеуетті күшін түсіреді.

П. Хорват былай деп көрсеткен: «әдістемелік дайындығы жоқ көптеген авторлар контроллинг туралы жазады және соның салдары ретінде өте қанағаттанарлықсыз, қарама-қарсы, оқырманды шатастыратын контроллинг түсінігі мен тұжырымдамалары бар»[43].

Контроллинг тұжырымдамаларының диапазоны, оның мәндері мен қазіргі ұйымдағы менеджментте оның орны 2-кестеде көрсетілген. Бұл кезде, біз контроллинг тұжырымдамасын Г. Пич пен Э. Шерм түсініктерін бастамаға ала отырып ұсынамыз. Олар контроллинг тұжырымдамасын «...контроллингке релевантты кәсіпорынның мақсаттары және кәсіпорын мақсаттарынан шығатын контроллинг мақсаттары мән мәтінінде оның қызмет ауқымын шектеу, институционалдық рәсімдеу және құралдық қарулану туралы талқылаулар жиынтығы» [44] ретінде қабылдаған.

Кесте 2 - Кәсіпорындағы контроллингтің заманауи тұжырымдамалары

Іргелілік дәрежесі бойынша	Негізгі мазмұны
Басқару жүйесінің бір элементі ретінде есеп пен бақылау	Жоспарлауды ақпараттық қамтамасыз ету және орындалуды бақылау үшін бақылау қызметінің барлық нысандарының жиынтығы [45,46]
Есептік, ақпараттық қамтамасыз ету және қызмет етуді үйлестірудің тоғысуындағы басқару тетігі ретінде	Менеджерлерге әрекеттесетін және басқаруға көмектесетін сервистік қызметтің негізін құрайтын ақпараттық қызмет ету және шешім қабылдау мен оларды үйлестіру әдістемесі [47-49]
Басқару құралы ретінде, оның әдістемелік базасы	Ақпарат базасында жоспарлау, есептеу, талдау құралы; басқару құралдарының жиынтығы; шешім қабылдаған кезде қаржы-экономикалық қызметті іске асыруға байланысты экономикалық жұмыс [50,51]
Ұйымды басқару жүйесі ретінде	Бизнеске қолдау көрсету үшін шығындар мен табыстарды реттеу жүйесі, бизнесті бақылау базасында жүргізу үшін жағдай жасау бойынша шаралар жүйесі, оған кіреді: жоспарлау, ұйымдастыру, ақпараттық қамтамасыз ету, бақылау [52]
Басқарудың жаңа философиясы ретінде	Супер менеджмент, ол болашақты басқаруды қамтамасыз етеді, басқаруды басқару, яғни жүйені басқару объектісі мен субъектісімен қамту, ұйымның мақсаттарын орындағанда «шығын - табыс» арақатынасын оңтайландыру, басқарудың заманауи кешенді технологиясы, басқарудың ерекше, жаңа функциясы - контроллинг – анағұрлым жоғары иерархиялық деңгейде болатын бақылау функциясы ретінде [48,49,53]

Сөйтіп, контроллинг біздің алдымызға ғылыми идеялардың қайнап жатқан қазаны ретінде шыққанмен, ол меншік иелері мен компания менеджерлеріне «тиімділік, есептелгендік, болжамдылық, бақылауды» кепілдейтін, тәжірибеде қолдануға әбден дайын орныққан ғылыми теория болудан ұзақ. Мәнісі бойынша, бұл басқару және қаржылық есеп, менеджмент пен маркетингтің осыдан бұрын әзірленген құралдары мен әдістерінің жай ғана жаңадан өңделген жинағы. «Контроллинг – өнеркәсіпті кәсіпорынды басқарудың заманауи инновациялық басқару тұжырымдамасы» деген жаңа атқа ие болған [5, с. 332]. Яғни, менеджменттің былай айтқанда «ребрендингі», мазмұнын қандай да болса елеулі қайта өңдеусіз біреуінің аты басқасына ауыстырылды. Контроллингті бизнес-үрдістерді басқару, менеджменттің философиясы, парадигмасы, мета жүйесі ретінде түсіндіру мүмкін емес, жаңа парадигма жаңа терминологияны, құралнаманы, әдістемені қолдануды көздейді [54].

Сонымен, контроллингтің мәні мен тұжырымдамасын қарастыра келе, біз контроллингке келесідей анықтама бердік: контроллинг - кәсіпорынның меншік иелерімен және топ- менеджерлерімен басқарушылық шешімдерін әзірлеуді аналитикалық қамтамасыз ету үшін құрылатын, бизнесті жүргізу ауқымын және салалық ерекшеліктерін ескеретін, кәсіпорындармен басқарудың тәжірибелік тәсілдерінің, әдістерінің және құралдарының экономикалық негізделген жиынтығы.

Бұл кезде, контроллинг әдістері арасында – әртүрлі елде менеджменттің ұлттық модельдерін қалыптастыру мән мәтінінде, сондай-ақ, кәсіпорындардың көлемі мен олардың меншік иелерінің өзіндік ерекшеліктеріне, олардың құзыреттілік деңгейі мен бизнес-үрдістерді басқаруға тартылғандық дәрежесіне қарай тәуелді өте қомақты айырмашылықтар болуы мүмкін.

1.2 Шағын және орта бизнесті кәсіпорындарда контроллинг әдістерін енгізу мәселелері

Шағын және орта бизнестегі объективті өлшемдер, әр мемлекеттің заңнамаларына орай әртүрлі бекітіледі (қызметкерлердің саны, тауар айналымы, активтердің көлемі бойынша). Шағын және орта бизнестің өзіндік ерекшелігін анықтайтын басты айырмашылық белгілері – бұл:

- тұтынушылардың өте тар және өзіндік ерекше мақсатты топтарына бағытталуы. Кәсіпорын қызметі не бары бірнеше (бірнеше он шақты) түйінді тұрақты клиенттерінің болуы арқасында табысты болуы мүмкін, клиенттердің жалпы саны, тәртіп бойынша, бірнеше жүз шақтыдан аспайды, кәсіпорын нақ солардың қажеттіліктері мен талғамдарына бағытталады: бұл бірнеше көп қабатты үйдің тұрғындары, бір кәсіпорынның қызметкерлері және т.б. болуы мүмкін;

- басқарушы меншік иесінің өте қатты жеке қызығушылығы және оның өз клиенттерімен бейресми тұлға аралық қатынастарын орнатуы. Басқарушы меншік иесі өзінің барлық клиентін жеке түрде таныған кезде, ірі бизнес қажеттіліктері үшін жасалған стратегиялық және қаржылық талдаудың

нысандандырылған әдістері оған мүлдем қажет емес әрі мағынасыз болып көрінеді. Себебі, ол өзіне жақсы таныс бірнеше он шақты (екі-үш жүз) адамға – өз клиенттеріне не қажет екенін онсыз да интуициялық түрде түсінеді [55].

Шағын өткізу нарығы және меншік иелерінің дербестігі шағын және орта бизнестің келесідей артықшылықтарын шарттайды:

- кәсіпорындардың қызметі ірі қаржы салымдарын көздемейді, ол қомақты материалдық және еңбек ресурстарын талап етпейді;

- кәсіпкерлік қызметті ұйымдастыру мен басқаруға жұмсалатын шығындар қатысты түрде көп емес;

- нарықтың өзгеруіне бейімділік айтарлықтай жоғары;

- капитал айналуының жоғары жылдамдығы байқалады;

- кәсіпорындар жергілікті нарықтарға жақын орналасқан және олар клиентураның сұраныстарына жақсы бейімделген;

- жиі кезде кәсіпорындар өздерін жаңашылдар ретінде көрсетеді, себебі, үнемі бәсекелестік күрес жүргізуге тура келеді [56].

Алайда, басқа жағынан алғанда, ШОБ-тің көптеген әлсіз жақтары да бар, олардың қатарына: сату көлемінің ауытқуы, бәсекелестікті, басшы міндеттемелерінің үнемі кеңейетін аясы, мүмкін қаржы шығындарын заң мен жағдайларды регламенттейтін және шектейтін қызметкерлермен өзара қарым-қатынасты ретке келтіру қажеттігі, сәтсіздік тәуекелін жатқызуға болады. ШОБ сату көлемінің ауытқуы мәселесіне жиі тап болады, бұл ақша қаражаты қозғалуының теңгеріміне жағымсыз түрде ықпал етеді. Сату көлемі маусымға тәуелді ауытқиды – кейде сату көлемі жоғары, ал басқа уақытта ол күрт төмендейді.

Кәсіпорынның иелері-басшылары бизнестің күн сайынғы қажеттіліктерінің орнын толтыру үшін жеткілікті қаржыны қамтамасыз ету мақсатында ақша қаражаттарының келуі мен кетуін теңдестіріп тұрулары тиіс.

ШОБ-тің тағы бір елеулі кемшілігі – тұтынушылық құнында болатын өзгерістер мен тұтынушылардың күтулеріне жылдам әрекет ету қабілеттілігінің болмауынан тұрады. ШОБ тұрақты бәсекелестік тәуекеліне байланысты болады. Көптеген себептен, олардың қатарына капитал құрылымының осалдығын, маркетинг арналарының әлсіздігін, нарық үлесінің аз болуын және басқаларды жатқызуға болады, шағын бизнес кәсіпорындары ірі компанияларға қарағанда, анағұрлым қатаң бәсекелестікке тап болады. Бұл кезде, ШОБ кәсіпорынның иесі өзінің барлық бизнесі үшін толық жауапкершілікті өзі көтеруі тиіс. Мұндай жауапкершілікті өз мойнына алу үшін ол жоғары дәрежеде ынталандырылуы тиіс, бизнестің көптеген салаларында, мысалға, маркетингте, қаржылық және оперативтік басқаруда, адами ресурстарды басқаруда және т.б. басқарушылық қабілеттілікті игеруге қабілетті болуы тиіс. Өз бойында басқарушылық қабілеттері мен құзыреттіліктердің барлық спектрін дамытуға қабілетті болмау немесе оны дамыта алмау, сөзсіз түрде, бизнестің құлдырауына алып келеді.

Нарықтың, технологиялық деңгейдің, тұтынушылардың әуестіктері мен кұтулерінің кұбылмалығы шағын бизнеске өте қатты әсер етуі мүмкін. Ірі корпорацияларға қарағанда, ол қаржы шығындарының мәселесіне анағұрлым сезімтал. Стратегиялық шешімді қабылдаған кездегі қателер шағын бизнес кәсіпорындары үшін әлде қайда қымбатқа түсуі мүмкін: өзге нарыққа бағытталу, өмірлік кезеңінің соңғы қадамдарының біреуінде болатын өнімге қаражат салу – қомақты қаржы шығындарын алып келуге қабілетті [57]. Бүкіл әлемде ШОБ кәсіпорындарының қаржылық менеджмент әдістері «қаржылық талдау теориясында бір мәнді баян етілмейді және ол басқарушылық қызметінде әлсіз қолданбалы түрде іске асырылады» [58].

Ең әуелі, бұл ШОБ-тың бір өзіндік ерекшелігімен шартталған – ақпаратты ашуға қойылатын талаптардың айтарлықтай төмен болуы. Сыртқы инвестицияларды тарту мақсатында, ол бизнес үшін орасан зор қызмет атқарады, барлық ірі компаниялар «жариялы» болуға тырысады; бұл кезде, фирма ішіндегі ақпаратына қол жеткізудің екі түрлі әдістемелік қағидалары қолданылады: «егжей-тегжейлі ашып көрсету» және «толық әрі әділетті ашып көрсету» [59].

Алайда, ШОБ кәсіпорындарының едәуір бөлігі аталмыш қағидаларды ұстанбайды, бұл тек бізде ғана емес, Батысты да, «тіпті, жалпы жұрт қабылдаған халықаралық бухгалтерлік есеп стандартының аясында әрекет ете отырып, өзінің ақша резервтері біткен күннің өзінде бүгін табысты оңай көрсетуі мүмкін» [60]. Ақпаратты ашып көрсету деңгейінің төмен болу салдары қаржылық менеджментте ғана емес, сондай-ақ, мысалға, стратегиялық басқаруды қою тұрғысынан да әсерін тигізді. Бір қатар авторлар атап өткендей, жарияланымдарының өте көп көлеміне қарамастан, ШОБ кәсіпорындары үшін стратегиялық жоспарлау жөніндегі ұсыныстары бизнестің тәжірибелі қажеттіліктері мен мәселелерін түсінуден әлі де ұзақ болып қалуда, олар кәсіпкерге ШОБ-тің стратегиясын шамадан тыс шығынсыз орнату мүмкіндігін ұсынбайды. «Шағын бизнеске арналған әдебиетте корпорациялардың стратегиялық менеджменті бойынша зерттеулердің айтарлықтай артта қалғаны баяндалды» [61]. Сол себептен, ШОБ қаржылық менеджментінің өзіндік ерекшеліктері арнаулы әдебиетте өте тапшы баян етілгені де бекер емес.

Шағын және орта бизнесте келесі факторлардың орын алатыны белгіленді, олар:

- жеке капиталының елеулі үлесі;
- активтердің төмен құны (бұл несие алғанда қиындық тудырады, себебі, олар жиі кезде, мүлік кепілі ретінде шыға алмайды немесе олар бойынша азғантай ғана сома беріледі);
- қарыз капиталы нарығында қосымша жұмылдырылатын шағын қаражат мөлшері;
- ұзақ мерзімді несиенің төмен үлесі;
- тауар несиелерінің қатысты түрде жоғары үлесі (айтарлықтай мөлшерде несиелік берешектің тегін түрі) [62];

- жалға алынған негізгі қордың кең түрде қолданылуы; жеке фирмаларының болмауынан жабдықтар негізгі қорларда қатысты түрде үлесі жоғары [63].

Шағын кәсіпорындардың жағдайын қаржы көрсеткіштері бойынша бағалаудың өз ерекшеліктері бар. Қаржылық менеджмент тұрғысынан алғанда, ірі бизнес пен ШОБ арасында айтарлықтай айырмашылықтар бар. Бір-бірімен тығыз байланысты ең маңызды айырмашылықтар қатарында - ресурстарға қол жеткізу мүмкіндігі, мақсаттардың қойылымы, әлсіз тәуекелдер мен өтімділік деңгейі. ШОБ кәсіпорындары үшін қаржы және ақша нарықтарына кіру өте қиын. Мысалға, ШОБ кәсіпорындары үшін акциялардың эмиссиясы жоқ, ал несиені оның қымбат болуынан ғана емес, кәсіпорынның тәуекелді қаржылық жағдайының салдарынан және несиелік тарихының болмауынан да алу мүмкін емес. Ірі компанияларға қарағанда, ШОБ-те тәуекелдердің өзге жиыны, өзге деңгейі мен өзге иерархиясы орын алады.

ШОБ иелері үшін жеке инвестициялар қоржынын әртараптандыру мүмкіндігі жеке кәсіпорынның мүмкіндіктерімен шектелген: кез келген артық тиын бірден іске жұмсалады. Осылайша, кез келген уақытта акцияларын сата алатын немесе өз қоржынын әртараптандыра алатын акцияны ұстаушыға қарағанда, ШОБ кәсіпорынның иесі анағұрлым жоғары тәуекелге ұшырайды.

Қызмет етуінің алғашқы кезеңінде ШОБ кәсіпорында ең жоғары тәуекелдің ең төменгі табыстылықпен ғажап үйлесуі сипатты болады. Сол себепті, ШОБ үшін жеке қаржыландыру (банктердің несиелері, жеке сектордағы шаруашылық етуші субъектілердің, жеке тұлғалардың инвестициялары) өте қиын. Шағын кәсіпорындарды бюджеттеудің әдістемелік жағдайларының зерттелуі әлі де төмен және олар жеткілікті деңгейде әзірленбеген болып қалуда, қолда бар әдістемелер бизнестің ерекшеліктеріне әлсіз бейімделген.

Қаржылық жоспарлау саласындағы көптеген мамандардың пайымдауынша, бюджеттеу жүйесін пайдалану тек ірі кәсіпорындарда ғана тиімді, ШОБ үшін бұл технологияны пайдалану мүлдем мақсатқа лайықты болып табылмайды. Бизнестің өзіндік ерекшелігіне қарай, бейімделудің көптеген қиындықтары байқалады, солардың қатарында бюджеттің баптары бойынша егжей-тегжейлі жоспарлау қажеттігімен шартталған көтеріңкі еңбек сыйымдылығы [64], шығындар мен табыстарды баптар бойынша [65] және ынталандыру бағыттары бойынша жатқызу рәсімдеріне қызметкерлерді қосымша оқыту қажеттігі [66].

Өзге авторлардың [67] пікірінше, ШОБ-те бюджет түсінігінің өзі ерекшеленеді. Бұл құжат дегеннен гөрі, тікелей үрдістің өзі. Яғни, бюджеттің өзі бюджеттеу үрдісі болып табылады. Мұның себебі, иесінің өзі басқаратын ШОБ-те стратегиялық шешімдер ірі компанияға қарағанда, анағұрлым жылдам әрі жедел қабылданады (тоқсандық есепті дайындаудың, акционерлерді жинаудың, күн тәртібін жасаудың және т.б. қажеті жоқ). Көптеген жағдайда, иегердің жылдам өзгертуді қажет екенін интуициялық сезуі жеткілікті.

Әрине, шағын компания әлдеқайда мобильді, себебі, активтерінің, міндеттемелерінің, төрешілдіктің, қызметкерлерінің ірі компанияда өрістету айтарлықтай күрделірек. Әзірленген бюджет, ол қаншалықты сауатты жасалса да, жоспарланатын өзгертулер мен мүмкін ауытқулар енгізілуі тиіс статистика деректеріне 60-70%-ға сүйенуі тиіс. Стратегияны жиі кезде, ал кейде күрт өзгерткенде, алдын-ала жазылған бюджеттің, кез келген жағдайда, өзінің өзектілігін жоятыны түсінікті. Осылайша, ШОБ кәсіпорындарында бюджетке ие болғаннан гөрі, бюджеттеу үрдісін дұрыс жүргізе білу қағидатты түрде маңызды. ШОБ есептің айтарлықтай қарапайым жүйесіне ие болуға тырысады.

Демек, жоспарлау жүйесі де тым күрделі болмауы тиіс. Жете жоспарлау қомақты экономикалық нәтиже беруі мүмкін, алайда, шағын бизнес кәсіпорындарының бұл үшін ешбір уақыттары, ал кейде ниеттері де болмайды. Енді контроллингті өзге елдерде қалай пайдаланатыны жайлы айтсақ.

Г.В. Любичев атап өткендей, шетелдік тәжірибені талдау контроллингті соңғы 10 – 15 жыл бойы индустриялық дамыған елдердің менеджерлері басқарушылық үрдістерді ақпараттық-талдамалық қолдау құралы ретінде пайдаланатынын көрсетті. Шындық үшін шетелдердегі ірі кәсіпорындарда контроллинг жүйелерін енгізу пайызы орта, оның үстіне шағын бизнеске қарағанда айтарлықтай жоғары екенін айта кету қажет.

Германияның көлемі жағынан орта кәсіпорындарының менеджерлерінен, сонымен бірге бизнес-кеңесшілерінен алынған сұрақ-жауап орта бизнесте контроллинг жүйесін енгізуден бас тартудың бірқатар себептерін анықтады. Менеджерлердің көзқарасы бойынша себептері: қажеттілігі жоқ, контроллинг қызметінің қызметкерлеріне жұмсалатын жоғары деңгейдегі шығындар, одан да маңызды мәселелер. Бизнес-кеңесшілердің көзқарасы бойынша себептері: шамалы деңгейдегі бәсекелестік, аса жылдам өсім (бизнестің табыстылығының көрінісі), контроллинг саласындағы білімдер мен мамандардың жетіспеушілігі, менеджерлердің қорқынышы (үрейі) [68].

Ю.М. Бойкова атап өткендей, Ресейдегі контроллинг жағдайы қазіргі кезеңде жақсы пысықталған, оперативтік әдістер мен құралдарға назар аударатын жүйе ретінде сипаттауға болады. Бұл жерде, табыстар мен шығындарды есепке алу секілді фирманың ішіндегі құралдар жайында сөз болып отыр. Ресейдегі контроллинг оперативті деңгеймен шектеле отырып, кәсіпорынның оперативті қызметін басқару мен үйлестіру үшін жеткізушілер, ақпаратты жеткізуші секілді функцияларды орындайды.

Ресейдің кәсіпорындарында нақты қаржылық, бухгалтерлік және басқарушылық есеп деректерін талдаудың басым болуы ақпараттың екінші көздерімен жұмыс жасайтын контроллингке қатысты кәсіпорындар басшыларының тарапынан қанағаттанбауына алып келеді.

Осылайша, кәсіпорын қызметінің ұзақ мерзімді болашақтағы тиімділігі күмәнді болып табылады. Кәсіпорынды тиімді басқару және ұзақ мерзімді болашақта тиімді басқарушылық шешімдер қабылдау үшін қазіргі уақытта кәсіпорын қызметінің қаржылық көрсеткіштері жеткілікті емес. Мысалы,

тауарлар мен қызметтердің сапасы, кәсіпорында қызметкерлерді ынталандыру жүйесінің болуы, клиенттердің, қызметкерлердің, жеткізушілердің адалдығы, интеллектуалдық капитал және басқалар секілді материалдық емес активтерді бухгалтерлік есеп бағалай алмайды. Осылайша, егер осы материалдық емес активтермен байланысты көрсеткіштерді назарға алатын болсақ, кәсіпорынның болашағын бағалау барынша нақты болар еді.

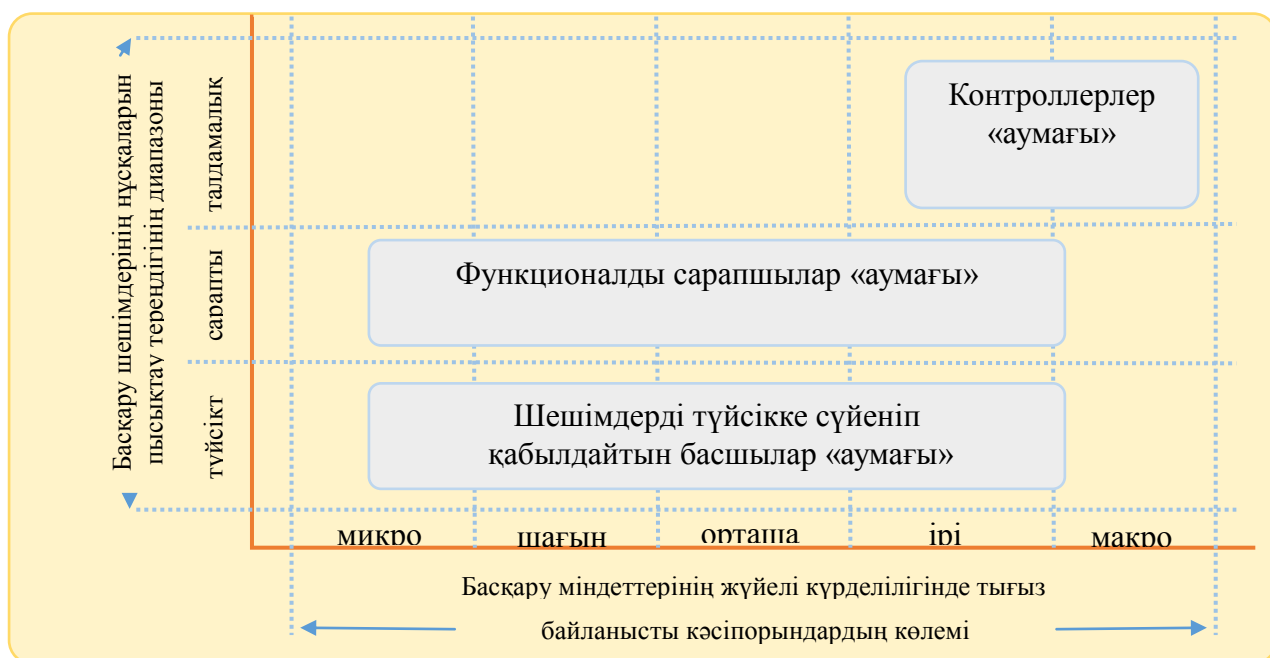
Дамыған экономика жағдайында он жылдар бойы әзірленетін технологиялар, әдістер мен құралдар бірнеше жылда бейімделіп, игерілетініне қарамастан Ресейде контроллинг жылдам қарқынмен дамуда. Алайда, шетелде контроллингтің өз дамуы әлде қайда алға кеткені және қазіргі заманғы кезеңде батыстың нарықтық экономикаларының дамуына тән міндеттерді шешетіні дау туғызбайды. Ресейде бүгінгі күні контроллинг, әдетте, ірі өнеркәсіптік және өндірістік кәсіпорындар мен корпорациялардың қызметінде енгізілуде. Бұл салалардың шағын және орта кәсіпорындары контроллингтің бөліктерін (жекелеген элементтерін) қолданады.

Кейбір авторлардың пікірі бойынша, контроллинг ірі және орта бизнеске тән деген пікір орын алуда, алайда біздің ойымызша шағын кәсіпорындарда олардың дамуын жылдамдату, оның бәсекелік қабілеттілігін арттыру және шағын бизнестен орта бизнеске көшу үшін де контроллинг немесе оның жекелеген элементтері қажет деп есептейміз. Кәсіпорынның ауқымына қарамастан, біз контроллингті бейімделу және ұйымдық өзгерістерді басқарудың көп деңгейлі технологиясын іске асыруын, қамтамасыз ете алуы тиіс деп есептейміз.

Г.В. Любичев Ресейде, орта кәсіпорындарда контроллинг жүйесінің табысты құрылуының мысалдары белгілі болғанымен, контроллингтің шағын және орта бизнеске жаппай кіруі жайында емес, әзірге тек жекелеген жағдайлары туралы айтылады деп пайымдайды.

«Біріккен контроллер» коммерциялық емес әріптестігі жүргізген сұрақ-жауап нәтижелері көрсеткендей, орта бизнес кәсіпорындарының 24%-да контроллинг қызметі жоқ, ал жауап берушілердің 6% ол жайында мүлдем ештеңе білмейді. Тек 18%-ы өздерінде контроллинг қызметі бар деп жауап берген. Бұл жағдайда контроллинг негізінен кірістерді, шығыстар мен бюджеттерді бақылау міндеттерімен, сонымен бірге «жоспар - нақты» форматындағы ауытқуларға талдау жүргізумен айналысады. Орта кәсіпорындарда контроллинг көбіне институционалдық жағынан ұйымдастырылмаған, яғни оның функцияларын басқа бөлімшелер атқарады (24%), не болмаса «жауапты» адамға жүктелген (28%).

Көптеген отандық кәсіпорындарда контроллинг пен басқарушылық есеп арасын ажыратпайды, оларды синоним ретінде қабылдайды, бұл шығыстарды жоспарлау, есепке алу, ішкі бақылаудың қаржылық қызметті талдау бөлімшелерінің арасындағы функциялардың бөлінуінде шатасуларға алып келеді. Осыдан шығатыны, «контроллерлер аумағы» - бұл әзірше ірі және өте ірі бизнес-ұйымдары (сурет 2).



Сурет 2- Бизнес-ұйымдардың көлеміне және құрылымының күрделігіне тәуелді басқарудағы әртүрлі тәсілдемелердің таралуы

Ескерту- Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [10]

Суреттен көріп тұрғанымыздай, контроллер аумағы әзірше ірі және макро диапазонды ұйымдар үшін арналған. Суретте шешімдерді түйсікке сүйеніп қабылдайтын басшылар аумағында, басшылар өздерінің ішкі түйсігіне қарай бағынып қабылдайды. Ішкі түйсікке сүйенетіндер, көбінесе микро, шағын және орташа, ірі, макро кәсіпорындар басшыларын жатқызамыз. Сараптамалық (сарапты) –бұл тәжірибелі мамандардың сараптамалық тексеруі, талдамасы мен пікірі бойынша жүргізіледі. Бұл тұрғыда, өз ісін білетін сарапшылар компанияға тартылады. Кәсіпорын басшылары сарапшылардың жүргізген нәтижелерін, шешім қабылдауда қолданып та, қолданбай жататын жайлары бар. Бұндай сараптамалық қызметке микро, шағын, орташа, ірі, макро кәсіпорындар көбірек жүгінеді.

Талдамалық- бұл кәсіпорынның қызметін толықтай білетін контроллер маманы болуы тиіс. Ол алынған сараптамалық нәтижені немесе бар ақпаратты жан жақты талдап, дұрыстығын анықтап, жинақтап, қорытып басшыларға шешім қабылдауға ұсынады. Бұндай қызметті ірі, макро деңгейдегі кәсіпорындар жүргізе алады. Бірақ, біздің пікірімізше егер шағын және орта бизнеске сауатты түрде осы контроллинг жүйесін енгізсек, стратегиялық жоспар нақтыланған болса, онда контроллинг құралдарын пайдалануға болады, сонда контроллер аумағы барлық деңгейде болады. Шағын және орта бизнесті кәсіпорындар контроллингті түсінбегендіктен, өз қызметтерінде арнайы қызмет түрі ретінде қоспайды және тәуекелге бармайды. Алайда контроллинг сол тәуекелдікті алдын алу үшін қызмет етеді [69]. Бастапқы кезде контроллинг

есептің ағымдағы міндеттерін шешу үшін қолданылды және ол кәсіпорындағы бас бухгалтердің айрықша құзыреті болды. Содан кейін бұл жүйе фирманың қаржылық мүмкіндіктерінің оңтайлы қолданылуын бақылау үшін пайдаланыла бастады. Қазіргі кезде, оның мүмкіндіктерінің кеңейгені сонша, тіпті, ол кәсіпорынның түпкілікті мақсаттарына жету үшін басқару жүйесі қызметін атқарады. Контроллингтің міндеті – кәсіпорынды басқару үрдісін оның иелері алдыға қойған барлық мақсаттарға жетуге бағыттау болып табылады. Тәртіп бойынша, кәсіпорынның мақсаттары тізбекті қатарды құрайды, бұл кезде өте ауқымды міндет көптеген ұсақ міндеттерге бөлінеді: бизнестің миссиясы, стратегиялық мақсаттар, тактикалық мақсаттар, іске асыру үшін нақты міндеттер. Көріп тұрғандарыңыздай, контроллинг – бұл ғаламдық жүйе. Ол стратегиялық міндеттерді және оперативті міндеттерді шешеді. Сондықтан, бүтін жүйе ретінде контроллинг екі маңызды бөліктен тұрады: стратегиялық контроллинг және оперативтік контроллинг. Контроллингтің осы бөліктерінің әрқайсысының өз мақсаттары, сондай-ақ, әдістері, қаражаттары мен оларға жету үшін құралдары бар. Өзінің мәнісі бойынша, контроллинг басқарудың басқаруы болып табылатындықтан, онда оған бағынатын мұндай басқарудың барлық элементтері, нақты айтсақ: басқару есебі, қаржылық есеп, маркетинг, менеджмент және өзгелері, оның өкіміне экономикалық мақсаттарға жетудің өзіндік ерекше құжаттарын ұсынады.

Стратегиялық контроллинг кәсіпорынның өміршеңдігін, алдыға қойылған даму мақсаттарын қадағалауды және бәсекелестер алдында ұзақ мерзімді орнықты артықшылықтарға жетуді қамтамасыз етуі тиіс.

Стратегиялық контроллингті талдаудың негізгі бағыттары:

- ішкі ортаны талдау: өнім шығарылымын талдау, қалыптасқан ұйымдық құрылымды талдау, кәсіпорынның қаржы жағдайын талдау, орналасу аумағын талдау, маркетингтік талдау, еңбек ресурсын талдау, техника-технологиялық талдау, ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-құрастырымдық жұмыстарды талдау жатады;

- сыртқы ортаны талдау: еңбек нарығын талдау, шикізат нарығы мен бәсекелестікті талдау, әлеуметтік- экономикалық талдау, технология нарығын талдау, капитал нарығын талдау, экологиялық мәселелерді талдау, әлеуметтік-саяси талдау жатады.

Жүргізілген талдаудың негізінде фирманың стратегиялар қоржыны жасалады, соның ішінен басшылық бизнесті ары қарай дамыту үшін өз таңдауын жасауы тиіс. Стратегиялық контроллинг ұзақ мерзімді перспективаға бағытталған. Бақылау объектілері, демек, бақыланатын көлемдері ретінде мақсаттар, стратегиялар, фирманың күшті және әлсіз жақтары, оның бизнестегі мүмкіндіктері мен тәуекелдері болып табылады. Сонымен, стратегиялық контроллинг пайдаланатын стратегиялық басқарудың құралдарын жете қарастырайық.

1. «Жеке өндіріс – шеттен әкелінетін жеткізілімдер». Бұл қалай жасаған жақсы болатынға орай: құрамдас бөліктерді шеттен сатып алған ба, әлде оның

жеке өндірісті ретке келтіру керек пе деген пікірмен ұласады. Есептеу бойынша көлемді міндет. Бұл жерде өндірістік шығындарды, қуаттылықтардың қолданылуын, қойма шығындарын, дайындау сапасын, логистиканы, уақытты үнемдеуді, экологиялық факторларды және өзгелерді де ескеру керек.

2. Бәсекелестікті талдау. Бұл жеке кәсіпорынның әртүрлі сипаттамаларын бәсекелестердің ұқсас көрсеткіштерімен үнемі салыстыру. Мұндай салыстыру фирманың әлсіз жерлерін, сондай-ақ, оның артықшылықтарын да айқындауға мүмкіндік береді. Осындай талдауды жүргізудің бір тәсілі – өз басшылары арасында анонимді түрде сауалнама жүргізу болып табылады. Айта кететіні, көптеген маманның пікірінше, бұл әдіс – бәсекелі күресте аман қалудың аса маңызды әдісінің бірі.

3. Логистика. Бұл әдіс дегеннен гөрі, шикізатты, материалдарды, тауарларды және өзге тауарлы-материалдық құндылықтарды «дәл уақытында» қағидасына сәйкес орын ауыстыруды рационалдаудың бүтін ғылымы десе болады. Логистиканы пайдаланатын кәсіпорындар тауарлы-материалдық құндылықтарын тасымалдау мен сақтауға жұмсалатын өз шығындарын айтарлықтай қысқартуға қабілетті. (Жақсы логист-мамандары жоғары бағаланады).

4. «Қоржынды талдау». Осы талдаудың негізінде тәжірибе қисығы нәтижесінің және өнімнің өмірлік кезеңі тұжырымдамалары салынған. Кәсіпорын өзі шығаратын өнімдерді, нақты жағдайы мен тауардың даму перспективасына тәуелді, бизнестің төрт стратегиялық бөліністері бойынша ажыратады: «жаңа» тауар, «дамып келе жатқан» тауар, «шарықтау» тауары және «жойылмалы» тауар. Жүргізілген талдауға сәйкес, кәсіпкерлер тауардың шығарылуын қысқартуды, жобаның тұжырымдау немесе керісінше – оны қаржыландыруды кеңейтуді, сондай-ақ, қуаттылықты одан да перспективалы өнімді шығаруға ауыстыруды жоспарлайды.

5. Әлеуетті (потенциалды) талдау. Әдіс бәсекелестікті талдауды еске түсіреді, бірақ, кәсіпорынның сипаттамалары нарықтағы көшбасшымен ғана салыстырылады. Соның аясында кемшіліктер өте қатты байқалады, егер әрине, олар кәсіпорынның ұзақ мерзімді қызмет ететініне үміт артатын болса, онда менеджерлер оларды жоюлары тиіс.

6. «Стратегиялық алшақтықтар». Кәсіпорынның ұзақ мерзімді стратегиясының орындалуын талдау: сапалы, сондай-ақ, сандық түріндегі жоспарланған және нақты көрсеткіштерді салыстыру. Фирманың ішкі және сыртқы ортасын талдау, сондай-ақ, оның бәсекелестерін талдау негізінде жүргізіледі.

7. «Сценарийлерді» әзірлеу. Осы әдісті қолдана отырып (мүмкін өзгерулерге әсер етумен), кәсіпорын жағдайлардың анықталмаған дамуы үшін өз қызметін жоспарлайды. Сондықтан, сценарий жоқ дегенде, үш нұсқада әзірленеді: оқиғалардың ең үздік, ең нашар және орташа (анағұрлым нақты) барысы. Кәсіпорын менеджерлері фирманы сақтау мақсатында кез келген нұсқа үшін іс-әрекеттер алгоритмін әзірлейді.

8. SWOT талдау (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) бұл әдіспен кәсіпорынның мүмкіндіктері, қауіп қатері, күшті және әлсіз жақтары анықталады.

Іріктелген стратегиялық контроллинг құралдарын қарастырып алғаннан кейін, оларды нарыққа «байсалды әрі ұзаққа» келетін ірі компаниялардың менеджерлері қолданғандары дұрыс деген пікір бар. Ал шағын бизнес өкілдері стратегиялық контроллинг құралдарын пайдалана алмайды, себебі, бұл үшін олардың материалдық базасы жеткілікті емес, сондай-ақ, бизнес үшін жағымсыз жағдай қалыптасқан кезде, олар шағын кәсіпорынның ұзақ уақыт күрескеніне қарағанда, оны жай ғана жапқаны жеңілірек болады [37].

Шағын және орта бизнесті кәсіпорындарында оперативтік контроллинг құралдарын қолданады. Контроллингтің осы түрінің басты мақсаты – кәсіпорынның ағымдағы мақсаттарына жетуге тиімді түрде көмектесетін, сондай-ақ, «шығын - табыс» арақатынасын оңтайландыратын басқару жүйесін жасау болып табылады. Ал, диспозитивті контроллинг оперативтік жоспардың орындалуын реттейді, ол жоспар мен нақты оперативтік жоспарды салыстыру, ауытқуды анықтау, шешімді қабылдауға көмектесу, оперативтік мақсатқа жетуіне жағдай жасайды. Яғни, іс дұрыс жүрмей жатса, не жасау керектігін көрсетеді. Диспозитивті контроллинг оперативтік жоспардың мақсатына жету үшін кәсіпорын қызметінің ағымдағы жағдайларының өзгерісіне тиісті шаралар қолданады.

Оперативтік контроллинг қысқа мерзімді мақсаттарға бағытталады және ол табыстылық, өтімділік, өнімділік пен пайда тәрізді фирманың негізгі экономикалық көрсеткіштерін бақылайды, бұл стратегиялық басқару сұрақтарын қарастыру міндетті болып табылмайтын шағын бизнес саласына ең жақын әрі түсінікті. Міндеттеріне, негізінен, құнды есептеу, оперативтік жоспарлау және бюджеттеу, өнімділік стандарттары мен қатынастарды талдау, есептерді қалыптастыру, нәтижелерді мақсаттармен салыстыру, параметрлік талдау, стандартты емес есептерді жасау кіреді. Оперативтік контроллинг әдістері келесідей бөлінеді:

- қолдану сипаты бойынша: жалпы және жеке;
- бағалау деңгейі бойынша: ішкі және сыртқы орталарды бағалау;
- басқару қызметі бойынша: болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, реттеу.

Сәйкесінше, оперативтік контроллердің негізгі әдістері мен құралдарының арсеналы да стратегиялықтан айтарлықтай қатты ерекшеленеді. Келесі құралдар ең танымал болып табылады.

1. «ABC-талдауы». Бұл әдіс сатып алу материалдарын, жеткізушілерді және жұмыс күніндегі міндеттерді үш топқа бөлуге негізделген. Тәртіп бойынша, шағын сандық өрнегі жоғары құндық өрнегіне сәйкес келеді деп саналады – бұл «А» және «В» топтары. Осы топтарға баса назар аудару қажет, ал «С» тобы бойынша таңдамалы бақылау жүргізу не болмаса, ол үшін ең төменгі резервті орнату керек. Осы әдістің көмегімен басшылықтың назары

расымен қымбат тұратын және шешуші телімге аударылады. Дегенмен, бұл әдіс кәсіпорынның айналымы жоғары болған кезде тиімді деп есептеледі, бірақ, өте шағын немесе орта кәсіпорындарының да оны ескергендері дұрыс.

2. Тапсырыстар көлемін талдау. Бұл әдіс «ABC-талдауына» тәжірибелі ұқсас болып келеді, бірақ, оның ерекшелігі - зерттеуге сатып алушылар мен тапсырыс берушілер ұшырайды. Тапсырыс берушілердің қатысты түрдегі шағын көлемі өткізу мөлшерінің басым бөлігін қалыптастырады деп есептеледі. Шағын тапсырыс берушілер санын азайту ұсынылады. Сондай-ақ, әдіс кәсіпорындағы айналым жоғары болған кезде тиімді, сондықтан, ол шағын немесе орта кәсіпорындары үшін аса жарамды емес. Өйткені, олар әрбір тапсырыс беруші үшін күреседі.

3. Сатып алған кезде тапсырыстар көлемін оңтайландыру. Тәртіп бойынша, сатып алынатын топтама көлемі артқан сайын, оның бағасы да төмендейді. Алайда, бұл кезде қойманы ұстауға жұмсалатын шығындар мөлшері де ұлғаяды. Материалдарды сатып алудың оңтайлы топтамасы ретінде қойма шығындары мен материал топтамаларының құны қисықтарының қиылысуы нүктесі көрсететін материал саны есептеледі. Өкінішке орай, сатып алу мен қоймалардың шағын мөлшері шағын немесе орта кәсіпорындарының осы әдісті тиімді түрде қолдануына мүмкіндік бермейді.

4. Өтеу сомаларын есептеу әдісі. Бұл әдіс директ-костинг әдісіне негізделген. Пайданы есептеу нарықтық бағадан басталады, содан жүйелі түрде тікелей, жалпы өндірістік және жалпы шаруашылық шығындары шегеріледі және сәйкесінше, «1-өтеу сомасы», «2-өтеу сомасы» және «3-өтеу сомасы» қалыптасады, пайда дегеніміз осы. Әдіс бұйымның табыстылығы немесе шығындылығының анағұрлым дәл нәтижесін ұсынады. Шағын немесе орта бизнестің қолдануы үшін ең лайықты болып табылады.

5. Шығынсыздық нүктесінде көлемдерді талдау. Кәсіпорынның тұрақты шығындарын тауардың «1-өтеу сомасына» (алдыңғы әдістен алынған) бөлу арқылы шығындар тәуекелін болдырмау мақсатында іске асыру қажет бұйымның ең аз саны алынады. Ары қарайда кәсіпорынның ең төменгі табыс сомасын немесе жабдықтың ең төменгі жүктелгендік көлемін есептеуге болады. Кәсіпорын тек бір өнім түрін шығарған жағдайда, бұл өте ыңғайлы әдіс. Өнімнің бірнеше сан алуан жоспар түрлері болған кезде, тұрақты шығындарды олардың арасында бөлу қажет, бұл кейде қолайлы болмауы мүмкін.

6. Кәсіпорында туындайтын тар жерлерді талдау. Кәсіпорынның уақыт, материалдар, жабдық бойынша мүмкіндіктері шектелген жерлері ізделеді. Өртүрлі бұйымдар үшін тар жердің бір бірлігіне қалыптасатын табыстылық көзі есептеледі. (Қарапайым түрде айтқанда, егер бізде, мысалға, шикізаттың көлемі шектеулі болса, онда сол шикізаттың сатылуы бізге ең жоғары табыс әкелетін тауарларды жасау үшін ғана пайдалану қажет.) Осы көрсеткіштің негізінде өнімді шығарудың оңтайлы құрылымы есептеледі. Шағын немесе орта бизнес толық мөлшерде пайдалана алады, бірақ, бұл үшін кәсіпкер барлық осы әдістерді бөлек зерттеуі қажет.

7. Өнім топтамасының көлемін оңтайландыру. Шығарылатын өнім топтамасының оңтайлы көлемі тұрақты шығындар қисығының, ол дайын өнімді шығару көлемі артқан сайын төмендейді, қойма шығындарының өсу қисығымен қиылысуы нәтижесі ретінде табылады деп есептеледі. Шағын кәсіпорындардағы өндірістің шағын көлемі бұл әдісті жеткілікті деңгейде тиімді пайдалануға мүмкіндік бермейді. Бірақ, басқа жағынан алғанда, қойма орын жайларына жал мөлшерінің мұндай өсуі кезінде, бұл қазіргі кезде байқалып жүр, осы әдісті қолдану алдында шағын немесе орта бизнесте байсалды ойланулары тиіс.

8. «Сапа үйірмелері». Еліміз үшін бұл экзотикалық әдіс алғаш рет Жапонияда әзірленді, ал қазіргі кезде оны көптеген шетел кәсіпорындары белсенді түрде қолдануда. «Сапа үйірмелері» – бұл қандай да болса өндірістік мәселені шешу үшін құрылған кәсіпорындағы қызметкерлер тобы. Осы әдіс қызметкерлердің бастамаларын шығаруға, өздерін кәсіпорынмен бірдей деп санауға мүмкіндік береді, яғни «адами факторы» белсенді түрде іске қосылған. Бұл ең күрделі әдістің бірі, себебі ол психологияның болжап болмайтын саласымен тығыз байланысты. Алайда, сәттілікке қолжеткізген жағдайда, нәтиже таңқалдырарлық болуы мүмкін. Әдісті ірі кәсіпорынға қарағанда, шағын кәсіпорында пайдаланған жеңілдік, себебі, мұнда қызметкерлердің жеке байланыстары анағұрлым тығыз. Көптеген кәсіпорындар мұны тіпті, сезбесе де, осы әдісті пайдалануда: өйткені, олар өз қызметкерлерімен жиі кеңесіп тұрады. Демек, осының бәрін ғылыми негізге қою ғана қалады.

9. Жеңілдіктерді талдау. Жеңілдік ұсынылған кезде бұйымның табыстылық көлемі төмендейді, ол жалпы алғанда, сату көлемінің ұлғаюы арқылы орны толтырылуы тиіс. Әдіс жеңілдікті беру салдарынан табыстылық деңгейінің төмендеуі және осы жеңілдіктердің орнын толтыру үшін өткізуді арттырудың қажетті көлемі арасындағы арақатынасты есептеуге қол жеткізеді.

10. Өткізу салаларын талдау. Өнімді өткізу өңірлерінің бөлінісінде алынатын өтеу сомалары талданады. Бірнеше өткізу нүктелері бар сауда саласындағы шағын немесе орта кәсіпорындары үшін айтарлықтай тиімді. Бұл жағдайда, әрбір сауда нүктесінің қызметі бөлек талдануы тиіс.

11. Қызметтік-құндық талдау. Ең күрделі әрі қымбат тұратын әдіс. Қызметтік-құндық талдау барысында өндіріс үрдістері минималды құрамдас бөліктерге таратып салынады, олардың әрқайсысы толық және жетік түрде зерттеледі, оның қажеттігі, сондай-ақ, соған байланысты уақыт пен шикізат шығындарының мақсатқа лайықтығы негізделеді. Егжей-тегжейлі талдаудан кейін зерттелген элементтердің синтезі жүреді және жаңа жүйе қалыптасады. Тәртіп бойынша, қызметтік-құндық талдау шығындарды едәуір қысқартуға мүмкіндік береді, бірақ осы әдістің күрделілігі мен қымбатқа түсуінен оны бес-алты жылда бір реттен жиі пайдаланбаған жөн.

12. «XYZ-талдауы». Өндіріс үшін сатып алынатын материалдары тұтыну құрылымы бөлінісінде үш топқа бөлінеді: тұтыну тұрақты, ауытқымалы, бір реттік сипатта болады. Бұл әдісті «ABC-талдауымен» құрамдастырған тиімді.

Жеткізулерді оңтайлы реттеуге бағытталған. Қоймада көп қор болған жағдайда тиімді. ШОБ кәсіпорындарында жоғарыда көрсетілген әдістердің көбісін пайдалану едәуір қиын, себебі, олар экономикалық ақпараттың қомақты массивінде тиімді қолданылады, яғни олар негізінен, ірі өндірістік кешендері үшін жарамды. Бірақ, іс жүзінде, өз бизнесі үшін оңтайлы экономикалық нәтижеге жету үшін олардың бәрін пайдалану міндетті емес. Біздің пікірімізше, шағын және орта бизнесті кәсіпорындарда германиялық моделінде қолданылатын оперативтік контроллингтің әдістемесі мен құралдары табысты түрде қолданылуы мүмкін [70]. Жоғарыда көрсетілген әдістердің көбісін шағын немесе орта бизнес онсыз да интуициялық деңгейінде қолдануда. Өйткені, кәсіпкер шикізаттың, материалдар мен қызметтердің бағасын, өз жабдықтарының мүмкіндіктерін, клиенттерге ұсынылатын жеңілдіктерді, қазіргі және келешектегі сатып алушыларды, өз қаражаты салымдарының табыстылығын және соған ұқсас, күн сайынғы дерлік, заттарды талдайды [37].

ШОБ кәсіпорындары үшін оперативтік контроллинг әдістерінің жеткілікті деңгейде өңделмегендігі өндірістік үрдістерді басқару тиімділігінің төмендеуіне, нарықтың талаптарын ескере отырып, стратегиялық дамудың мақсатты бағдарларын түзету бойынша басқарушылық шешімдерін қабылдау оперативтілігінің төмендеуіне алып келеді.

Келесі заңдылықтар байқалуда:

- өндірістік бөлімшелердегі экономикалық үрдістердің жағдайы, динамикасы, ауытқулары туралы бастапқы ақпаратты жеткізуші - талдауды жүргізетін құрылымнан және басқарушылық шешім қабылдайтын бастықтан ұзақ болған сайын, өндіріске оперативтік араласу және түзету мүмкіндіктері де соғұрлым аз болады;

- оперативтік есеп параметрлері салық, қаржылық, статистикалық органдары регламенттейтін нормативтік құжаттардың талаптарына сәйкес келуі жоғары болған сайын, өндірістік экономикалық үрдістерді оперативтік реттеуді талап ететін оқиғаның нақты орын алу уақытынан артта қалу мерзімі де соғұрлым үлкен болады;

- оперативтік контроллинг үрдісінің нысандандырылуы кең болған сайын, ол кәсіпорындағы қаржы-экономикалық бөлімшелердің қызмет етуінің өзіндік ерекшелігімен және функцияларымен анықталады, өндірістік факторлардың экономикалық көрсеткіштерге, ол қысқа мерзімді кезеңде өндірістік-технологиялық үрдістердегі өзгерістерді сипаттайды (нақты бөлшек шығындары құрылымының өзгеруі, өзіндік құнының ұлғаюына әсер ететін себептерді, телім мен өндірістік операцияны анықтау) және әсер етуін талдау мүмкіндіктері де соғұрлым төмен болады;

- өндірістік үрдістердегі мүмкін ауытқуларға әсер етуді және ауыспалы шығындарды оперативтік реттеуді уақытында қамтамасыз ету қажеттігі өзекті болған сайын, контроллингтің егжей-тегжейлі болуы да (технологиялық операция, жұмыс орны) соғұрлым жоғары болуы және бастапқы ақпаратты

алудан бастап басқарушылық шешім қабылдағанға дейінгі уақыт кезеңі (нақты уақыт режимі) соғұрлым аз болуы тиіс [71].

ШОБ кәсіпорындарында еңбек ресурстары шектеулі болған кезде, алғашқы үш мәселені оперативтік басқару бойынша міндеттемелерді өндірістік үрдіске қатысушылар арасында қайта бөлу арқылы ғана шешуге болады, бұл кезде олардың арасындағы байланыстың мүмкін автоматтандырылуын ескеру керек. Бұл жағдайда, деректерді өңдеу, жүйелендіру және талдау тиісті өндірістік құрылымы үшін әзірленген және аталмыш технологиялық үрдістің ерекшеліктеріне бейімделген автоматтандырылған басқару жүйелерін қолдану арқылы жүргізілуі тиіс. Автоматтандырылған басқару жүйелерінде өңделінетін деректермен жұмыс жасауды қаржы бөлімшелерінің қызметкерлері емес, оперативтік контроллинг үшін ақпаратты тікелей жеткізушілер (технологиялық операцияларды атқарушылар) және алушылар қамтамасыз етуі тиіс. Өндірістік-технологиялық үрдістің барлық қыр-сырын жеткілікті кәсіби деңгейде талқылап көрсете алмайтын қаржы-экономикалық бөлім мамандарынан ерекше, олар басқарушылық шешім қабылдау үшін қандай да болса көрсеткіштің өзектілігін дәл анықтай алады. Сол себепті, қазіргі кезде шағын және орта бизнесті кәсіпорындарда оперативтік контроллинг жүйесін ұйымдастырудағы негізгі мәселенің бірі – бұл оны өндірістік бөлімшелердің құрылымына сәйкес бөлшектеу қажеттігі болып табылады. Мұндағы мақсат – менеджменттің технологиялық операциялар бөлінісінде әрбір жұмыс орнында нақты уақыт режимінде жүретін экономикалық үрдістерге қадағалау мен талдау жүргізу.

Өндірістік үрдістеріндегі мүмкін ауытқуларға дер кезінде әрекет етуді ШОБ кәсіпорындарында оперативтік контроллингті ұйымдастырудың қолданылуы кезінде қамтамасыз етуге болады. Бұл төмендегілерге қол жеткізеді:

- тікелей ауытқу пайда болған сәтте көрсеткіштердегі ауытқуларды бақылау, бұл шағын және орта кәсіпорындар үшін өте тиімді;

- нақты уақыт режимінде әрбір жұмыс орнындағы ауытқудың пайда болу себебін анықтау;

- жоспарлауға түзетулерді ертеңіне немесе ауысымда енгізу;

- типтік басқару шешімдерін қалыптастыру үшін құралдарға ие болу.

Оперативтік контроллинг көмегімен кәсіпорын үрдістерінің экономикалық көрсеткіштерін, бухгалтерлік есептің талдау нәтижелерін күтпей-ақ, нақты уақыт режимінде түзетуге, берілген нормативтен ауытқу себептерін, жауапкершілік деңгейін кәсіпорындағы одан да жоғары басқару деңгейлеріне ауыстырусыз, оның пайда болған жерінде жою жүзеге асырылады. Сонымен, шағын және орта бизнесті кәсіпорындарда контроллингті пайдалану ерекшеліктерін талдау, негізінде біз ШОБ кәсіпорынның контроллинг жүйесіне келесідей түсініктеме бердік: шағын және орта бизнесті кәсіпорынның контроллинг жүйесі - кәсіпорынның меншік иелерімен басқарушылық шешімдерін әзірлеу үрдісін қамтамасыз ету үшін,

қажетті қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің қолайлы тізімін аналитикалық қамтамасыз ету жүйесі.

1.3 Сауда кәсіпорындарында контроллинг жүйесін ұйымдастырудың өзіндік ерекшеліктері

Сауда- материалдық және рухани игіліктерді иеліктен шығару және иемдену түріндегі сатып алу-сату әрекеті барысында меншіктенушінің ауысуы нысаны; тауарлардың, көрсетілетін қызметтердің, зияткерлік меншік нәтижелерінің айналымын, сатылуын ұйымдастыру жөніндегі шаруашылық қызмет аясы, яғни жеке адамның пайда алу мақсатымен тауарларды айналысқа түсіру, оларды сатып алу және сату жөніндегі шаруашылық қызметі, сатып алу-сату арқылы тауарларды өткізетін ұлттық шаруашылық саласы [72].

Сауда жүйесін ұйымдастыру түрлеріне сәйкес халық тұтынатын тауарлар саудасы: көтерме сауда және бөлшек сауда болып бөлінеді. Олар тұтыну заттарының тауарлық оралым жүйесінің бірлігімен өзара байланысты. Бірақ айта кету керек, көтерме және бөлшек сауда тауарлық оралым жүйесін тауарлардың өндіріс саласынан тұтыну саласына қозғалу жүйесінің әртүрлі сатысында жүргізгендіктен, олардың көрсететін қызметтері, нақты мақсаттары мен міндеттері және тауар қозғалысын ұйымдастырудағы рөлі әртүрлі болып табылады [73].

Бөлшек саудадағы бәсекелестіктің салалық өзіндік ерекшелігі нарықтың жекелеген тәуелсіз емес қатысушылары ғана емес, сонымен бірге олардың жиынтықтары – экономикалық және ұйымдастырушылық жағынан байланысты емес, ұқсас нарықтық тауашалармен айналысатын және бірдей тұрақты ұйымдастыру нысанын (сауда форматын) пайдаланатын кәсіпорындар топтарының өзара бәсекелесуінен тұрады. Бөлшек саудадағы бәсекелестік – бұл сала кәсіпорындарының бір сауда форматынан екіншісіне өтуі, ол ауыспалы қарқынмен (толқын тәрізді) айналымдық түрде жүреді. Сауда кәсіпорынының бәсекеге қабілеттілігіне келесі факторлар барынша күшті әсер етеді: сауда форматтарының ауысу үдерісінің қарқындылығы, ассортиментті және тауар қорларын басқару тиімділігі, салалық кіру кедергілері (нарықтық, сонымен бірге әкімшілік), тұтынушылар мінез-құлқының тұрақсыздығы.

Қазіргі заманғы халықаралық экономикалық қатынастардың маңызды белгісі сауда капиталының шоғырлануымен және трансұлттануымен тығыз байланысты бөлшек түрде жаһандану үдерісі болып табылады.

Мұндай капиталды басқарудың тиімді әдістерінің бірі желілік технологиялар болып табылады. «Дүкендер желісі» түсінігі келесі белгілерден тұрады:

- а) форматты және қызмет саласы бойынша ұқсас дүкендер топтарының болуы;
- ә) олардың бірыңғай меншікте және бір басқарудың астында болуы;
- б) оларда тауарларды орталықтандырылған түрде жеткізуді жүзеге асыру (тарату орталығы, дистрибьютерлер арқылы немесе тікелей өндірушілерден).

Желілер:

а) ұқсас (форматы немесе қызмет саласы бойынша) дүкендердің тобы;
ә) дүкендердің бірыңғай меншікте және басқарудың орталықтандырылған бақылауында болуы;

б) тауарларды жеткізудің орталықтандырылған жүйесінің болуы (тарату орталығы, тауар қоймалары немесе өндірушілердің тікелей жеткізілімдері).

Әлемдік экономикада сауда желілері ХХ ғасырдың бірінші жартысында жаппай таралды. Бөлшек сауда желілерінің әлемдік табысына талдау жүргізе отырып, көптеген авторлар, атап айтқанда, Ф. Рассел, Р. Лайенс, С. Фликингер бұл желілердің дистрибуцияның жаппай жүйесінің бейнесі деген қорытындыға келді. Оның «табысты болуы жаппай өндірістің табысына әкелген» — ауқымнан үнемдеу, стандарттаумен және барлық үдерістерді қарапайым, жеңіл, нысандарға әкелумен негізделген. Жаппай өндіру мен дистрибуция (тауарлардың өндірушіден қозғалуы) — бұл бизнесті ұйымдастыру жүйелерінің барлық дерлік элементтеріне тиімді, ғылыми тұрғыдан негізделген әдістерді қолдану. Қазіргі заманғы сауда форматтарының негізін салушы суперкарыкеттер болды. Суперкарыкет желілердің бүгінгі күнгі түсінігінде жаппай таралуына дейін көп бұрын пайда болған. Оны ерекшелейтін сипаттамалары өзіне-өзі қызмет көрсету және тартымды әмбебап тауарлар мен қызметтердің ассортименті болып табылады (дәл осылар «жаңа» сауда форматтарының ертеден келе жатқан белгілерін құрайды). Суперкарыкеттер пайда болған сәттен бастап көптеген жыл өтті және бүгінде олардан басқа дүкендердің алуан түрлі форматтарының өте көптеген түрлері бар, олардың ішінде: гиперкарыкет, «үйдегі дүкен», гастрономиялық бутик, «кэш энд керри», отбасылық дүкен, және т.б. бар. Олардың дәстүрлі деп аталатын дүкендерден жалғыз ғана ерекшелігі олар үшін басты болып табылатын сауданы жүргізу қағидасы — өзіне-өзі қызмет көрсетуден тұрады [74].

Сауданың желілік форматының және дүкендердің белгілі бір форматтарының түрлі қоғамдарда басымдықты түрде болу дәрежесі уақыт пен кеңістікте түрленіп отыратыны белгілі. Бұл түрлену көптеген факторларға байланысты: мәдени, әлеуметтік және институционалдық. Мысалы, сатып алушылардың мінез-құлқы тақуалық (қатал) және үнемді есептілікпен сипатталатын Германияда төмендетілген бағалар дүкендері басымдық танытады, Италияда — әлеуметтік қарым-қатынас кеңінен таратылатын елде қызмет көрсету сапасына бағыт алған суперкарыкеттер және тәуелсіз дүкендер басым болып келеді. Өз бизнесін кеңейту және бөлшек сауда секторындағы қызмет ауқымынан үнемдеу алу мақсатында операторлар шетелдік нарықтарға шығады. Мәселен, CNIelsen компаниясы сарапшыларының пікірінше, туған елдерінің аумағынан тыс жерлердегі сатылымдар болашақта ірі халықаралық сауда желілерінің жалпы сатылым көлемінің үлкен үлесін ала беретін болады.

Батыстық желілер, мысалы, Орталық және Шығыс Еуропаның нарықтарында азық-түлік тауарлары мен сусындар саудасында басымдық таныта бастады, Азия және Латын Америкасы елдерінің нарықтарындағы өзінің

катысу көлемін кеңейте бастады. Бұл елдерде бөлшек сауданың шоғырлану дәрежесі үнемі өсу үстінде.

Трансұлттық ритейлді талдау саласында маманданған шетелдік экономистердің зерттеуі көрсеткендей, ХХІ ғасырдың соңғы он жылдығы Шығыс Азияның, Орталық және Шығыс Еуропаның және Латын Америкасының дамып келе жатқан елдеріне Батыс Еуропа және аз мөлшерде Солтүстік Америка елдерінің сауда желілерінің шағын тобы тарапынан тікелей инвестициялар ағымдарының жылдам қарқынмен өсуімен сипатталады. Бұл үдерістің салдары қабылдаушы елдердің экономикасын айтарлықтай ықпал еткенін көрсетеді. Бұл жағдайда бөлшек сауданың жаһандануы бәсекелестік ортаның күшеюіне әсер етіп қана қоймай, сонымен бірге трансұлттық сауда желілерінің қызмет ету орындарында инфрақұрылымдық, институционалдық және реттеуші қатынастарды айтарлықтай түзетеді [75].

Дамып келе жатқан елдердің нарықтарында бәсекеге қабілеттілікке қол жеткізу үшін халықаралық бөлшек сауда операторлары қабылдаушы елдердің жүйесіне (жергілікті тұтыну мәдениетіне, жылжымайтын мүлік және жерді пайдаланудың жоспарлы жүйесі, сонымен бірге жабдықтау жүйесіне) кірігуге мәжбүр [76].

Негізгі үрдіс трансұлттық бөлшек сауда корпорацияларының негізінен жоғары және орта деңгейдегі табысы бар сатып алушылардың қажеттіліктеріне қызмет көрсетіп келген ірі қалалардағы жаңа дүкендер форматтарын (гипермаркет, супермаркет, дискаунтер және «үйдегі дүкен») табыс деңгейі төмен сатып алушылар тұратын шет аймақтағы қалалар мен ауылдық жерлерге ілгерілетуден тұрады. Бұл үрдіс дәстүрлі шағын дүкендер мен формальді емес бөлшек сауда каналдары үлесінің азаюымен қатар жүреді [77]. Дүкендердің «қазіргі заманғы» бөлшек сауда форматтарының мұндай араласуы (диффузиясы) трансұлттық корпорация операцияларына дайын өнімдер [78] мен жартылай фабрикаттарды сатудан басқа балғын өнімдерді сатуды да кіргізумен қатар жүреді [79].

Бұл трансұлттық бөлшек корпорациялар дайын өнімдер мен жартылай фабрикаттарды сату барысында қол жеткізген ауқымнан үнемдеудің нәтижесі ғана емес, сонымен бірге «балғын өнімдерді күнделікті сатып алу өнімдерді сиректеу сатып алу және оларды тоңазыту құрылғыларында сақтаудан шамалы ғана артта қалатын қалыптасқан тұтыну мәдениетінің нәтижесі болып табылады [80]. Мұндай жағдайларда бұл елдердің бөлшек сауда саласына тікелей шетелдік инвестициялар негізгі ағымына дейін көп бұрын пайда болған жергілікті ірі бөлшек сауда желілерінің кейбіреулері ұйымдастырушылық инновацияларды «бірінші толқындағы» трансұлттық бөлшек корпорацияларынан (Carrefour секілді), не болмаса АҚШ пен Батыс Еуропаның жетекші ритейлерлерінен жылдам әрі табысты көшіріп алды. Мысалы, Таиландтағы Lotus желісі, нәтижесінде сатып алынған Tesco, бастапқыда өзінің дистрибуция, логистика және менеджмент жүйелерін Wal-Mart тәжірибесіне негіздеген болатын [81].

Трансұлттық корпорация келуімен пайда болған дамып келе жатқан реципиент (алатын н/е қабылдайтын) елдердің нарықтарындағы бәсекелестіктің олардың экономикасы үшін күрделі салдары бар. Біріншіден, шетелдік желілік компаниялармен бәсекелестікке төтеп беруі үшін жергілікті ритейлерлер ұйымдастырушылық, маркетингтік, логистикалық және басқа да технологияларды дамыту саласындағы шетелдік тәжірибені тікелей көшіріп алуды пайдаланады және бірқатар елдерде жеңілдікті несиелер алу кезінде мемлекеттік қолдау көрсетіледі және реттеушілік ықпал етіледі. Екінші жағынан, бұл алдыңғы қатарлы стандарттармен жұмыс жасайтын «қазіргі заманғы» бөлшек сауда секторының дамуына алып келеді. Үшінші жағынан, ашық базарлар нысанындағы дәстүрлі «формальді емес» бөлшек сауда секторының үлесі азаяды. Екіншіден, трансұлттық корпорация эспанциясының өз нәтижесі елдің бөлшек сауда нарығын күн санап өсетін шоғырлануы мен трансұлттануы болып табылады. Соның салдары ретінде, бірігу және жұтып алу үдерістерінің дамуы соңғы уақытта ерекше ауқымға ие болды. Экономикалық тұрғыдан, қабылдаушы елдің бөлшек сауда нарығының күшейіп келе жатқан шоғырлануы нарықта монополиялық билікке ие сауда операторларының шектелген санының басымдықта болуына алып келеді. Егер трансұлттық бөлшек корпорациялар реципиент елдің (ұлт аралық компаниялардың инвестициялары жұмсалатын ел) бөлшек сауда нарығының үлкен бөлігін жеңіп алса және алдыңғы орындарды иелене алса, бұл бөлшек сауда нарығының барлық субъектілері және жалпы ел экономикасы үшін күрделі салдарға алып келеді. Мұның салдарының ішкі ғана емес, сонымен бірге елдің әлемдік шаруашылық байланыстары жүйесіндегі орнын айқындайтын сыртқы сипаты да болады. Жаһандық сауда желілерінің қабылдаушы елдің экономикасына әсерін мамандар жеткілікті әртүрлі мағыналы деп бағалайды. Дамып келе жатқан реципиент елдердің нарықтарындағы трансұлттық бөлшек корпорациялардың келуінен туындаған бәсекелестіктің олардың экономикасы үшін күрделі салдар тудырады.

Қалыптасқан тәжірибені ескере отырып, қазір бөлшек саудада болып жатқан үдерістерді реттеудегі мемлекеттің рөлін күшейтуге талпыныстар жасалуда [82]. Халықаралық тәжірибеде көтерме және бөлшек сауданы реттеудің нақты модельдері жоқ, себебі бұл әрбір елдің қажеттілігіне байланысты болады. Алайда, әмбебап құралдардың толық қатары бар, олардың көмегімен белгілі бір мақсаттарға қол жеткізіледі [83]:

а) Үлкен форматтағы дүкендердің дамуын шектеу.

Бұл шаралар сауда алаңы белгілі бір шекті деңгейден асатын дүкендерді ашуға міндетті түрде келісім алу тәртібін белгілеу жолымен іске асырылады. Орта есеппен бұл деңгей 300-ден 3000 шаршы метрге дейінгі аралықта болады.

Көптеген еуропалық елдерде жаңа сауда объектісін салуға немесе ашуға рұқсат алу үшін жобаның коммерциялық тұрғыдан мақсатқа лайықтылығына байланысты сараптамадан өтуі және тиісті рұқсат алуы керек. Бұл жағдайда, жаңа объектілердің жұмыспен қамтуға, бағалар мен жұмыс істеп тұрған шағын

бизнеске әсері ескеріледі. Сауда объектілерін ашу үшін мұндай рұқсаттар Австрияда (сауда алаңдарының шекті деңгейі - 800 шаршы метр), Бельгияда (400 шаршы метр), Венгрияда (3000 шаршы метр), Германияда (800 шаршы метр), Данияда (1000 шаршы метр), Испанияда (2500 шаршы метр), Италияда (1500 шаршы метр), Польшада (2000 шаршы метр), Португалияда (500 шаршы метр), Финляндияда (2000 шаршы метр) талап етіледі.

Мысалы, Францияда сауданы және индустрияны дамыту туралы заңда жаңа сауда объектілерін салуға және ашуға рұқсат алу рәсімдері нақты анықталған. Бизнесінің түрлі нысандарының үйлесімді дамуы үшін келесі қағидалар белгіленген: дистрибуцияның жаңа түрлерінің жоспардан тыс өсуін алдын алу; жергілікті жоспарларға сәйкес және қоршаған ортаға зиян келтірмейтін қаланың тепе-тең дамуы.

ә) Үлкен форматтағы дүкендерді орналастыру бойынша шектеу.

Бұл мақсат жоспарлау жүйесінің көмегімен орындалады. Мәселен, Ұлыбританияда мемлекеттің басты тетігі қалалық жерде суперкаркеттерді орналастыруды реттейтін жердің пайдаланылуын жоспарлау жүйесі болып табылады. Ұлыбританияда бөлшек сауданы реттейтін арнайы заңның жоқ екенін, бірақ мемлекет қалалық орталықтардан алыс жерлерде супермаркеттерді салуға рұқсаттар беруді шектеу жолымен супермаркеттердің қызметін жанама түрде реттеу құралдарын иеленетінін айта кету қажет. Жапонияда бөлшек сауданың үлкен сауда орталықтарының орналасуы орны туралы заң әрекет етеді. Бұл заңға сәйкес дүкенді ашу кезінде қоршаған орта жағдайына әсер ететін ықпалы – сауда орталықтарының орналасқан жерлерінде көлік кептелістерінің пайда болу мүмкіндігі зерттеледі. Олардың жүзеге асыратын қызметі мен жергілікті қоғамды үйлестіру қажеттілігі зерттеледі.

Әлемдік сауда тәжірибесі сауда-саттық қызмет көрсетудің ең жоғары деңгейде ұйымдастырылған жүйелерінің өзінде базарлар мен көшедегі сауда орындарының болатынын көрсетеді, алайда сатылымдардың жалпы көлеміндегі олардың үлесі шамалы ғана. Әрбір сауда кәсіпорнының қызметі бір қарағанда қарапайым болып көрінетін екі міндетке бағынуы тиіс: сұранысқа ие тауарлардың жетіспеушілігінен сату көлемін жоғалтпау үшін қажетті ассортименттің болуын қамтамасыз ету [84], сонымен бірге жеңілдікті сатылымдар есебінен маржаны жоғалтпау үшін өте үлкен көлемдегі қалдықтарды болдырмау [85].

«Батыстағы сауданы ұйымдастыру саласындағы танымал беделділер Б. Берман және Дж. Р. Эванс сауда бизнесі айтарлықтай қарапайым деп жазады, онда бар болғаны екі шартты ғана орындау қажет: сенде сатып алынатын зат болуы керек және сатып алынбайтын зат болмауы керек» [86]. Алайда, тәжірибеде мұндай міндеттерді шешу кезінде сауда кәсіпорны екі қиындыққа сөзсіз тап болады [87].

Біріншіден, бұл екі «қарапайым» міндетті шешу оларды шешу жолдарының бір-біріне қайшы келуімен қиындайды. Сұранысты нақты жоспарлау мүмкін болмайтындықтан, ал жеткізулер біршама уақытта қажет

ететіндіктен және 100% сенімді болуы сирек болатындықтан, кәсіпорынның қомақты тауар қоры болуы тиіс. Бірақ үлкен қорлар – бұл инвестициялардың өсуі, ақша ағымдарының шектелуі және өнімдердің ескіруі. Бір жағынан қорларды ұлғайту қажет, ал екінші жағынан – оларды азайту қажет болады [88].

Сауда кәсіпорны қызметінің қаржылық нәтижесі бұл қорлардың сапасына тікелей байланысты болады: инвестициялардың өзін-өзі ақтау көрсеткіші маржаның және операциялық шығыстардың алуан түрлілігіне шамалас, жақсы өтетін тауардың жетіспеуі немесе болмауы маржаның мөлшеріне кері әсерін тигізеді, себебі кәсіпорын сату көлемін жоғалтады, жоғалту немесе тауарларды есептен шығару операциялық шығыстарды ұлғайтады [89].

Екіншіден, қазіргі жағдайларда сауда бизнесінің жүйелі, негізінен шешуге келмейтін қиындықтарының бірі айналым қаражаттарының ұзақ уақытқа созылатын жетіспеушілігі болып табылады. Оның үстіне тауар қорларының құны айналым қаражаттарының жалпы көлемінің 90–95% жетуі мүмкін [90]. Сондықтан, сауда бизнесі үшін тауар қорларын және ассортиментті басқару тиімділігін арттыру өте маңызды болып табылады – бұл айналым қаражаттарын басқарудың негізгі буыны деп айтуға болады. Оның үстіне маңыздылық деңгейі сауда кәсіпорны қызметінің ерекшелігіне қатты тәуелді болады. Әсіресе өнеркәсіптік нарыққа кешенді түрде жеткізу, мультибрендтік сауда кәсіпорындарындағы көтерме-бөлшек сауда және кең бейінді дистрибуция секілді сегменттердегі ассортимент пен тауар қорын оңтайландыру мәселесі өзекті болып табылады [91].

Сауда кәсіпорнының ассортиментін және тауар қорларын басқару – бір мезгілде өнер, және өзіндік бір шығармашылық [92-94].

«Шығармашылық» тұрғыдан келу тапсырыс үшін жауапты менеджер әрбір тапсырысты жасау үшін есеп ретінде шарттардың реттелген тізбесін алып, тапсырыстарды қолмен көп еңбектенуді білдіреді. Тәуелсіз шағын бөлшек сауда кәсіпорындарының барлық дерлік басқарушы меншік иелері нақ осылай жұмыс жасайды, нарықтарда әрқайсысы «өзіне өзі режиссёр» болып келетін барлық жеке кәсіпкерлер осылай сатумен айналысады. Ассортиментті және тауар қорларын басқаруды кенеттен білу немесе «ағу» алгоритмі бойынша жүреді [95]. Алайда бұл тәсілді ассортимент өте шектеулі болған кезде ғана қолдану мүмкін емес.

Сауда бизнесі ауқымының тіпті шамалы ұлғаюы сатуларды, қорларды, сатып алуларды, ассортиментті, басқаруды ұйымдастырумен, баға белгілеумен және ілгерілетумен байланысты мәселелердің толық кешенін шешу қажеттілігіне алып келеді. Тауарлар басқарушы «өңдей» алатын мөлшерден көп болып кеткен кезде – ол барлық ассортиментті олардың шағын тобына жинақтауға мәжбүр болады: енді шешім жекелеген тауар үшін емес, жалпы топ үшін қабылданатын болады [96]. Сондай -ақ оның алдында келесі мәселе тұрады – тауарлардың бұл топтарын қалай, қандай критерийлер бойынша қалыптастыру қажет деген сұрақ туындайды [97]. Себебі сұраныс – қорларды басқаруды анықтайтын мүлдем жалғыз негіз болып табылмайды.

Көптеген басқа факторлар да бар: тапсырыстардың таңдап алынған алгоритмі, жеткізулер мөлшерін өз қоймасында өңдеу мүмкіндіктері, қойма және сауда залының сыйымдылығы, тапсырыстардың жүйелілігі (оның ішінде уақытша сақтаумен байланысты), жеткізулердің тұрақтылығы. Қорлардың мөлшері сауда залында тауардың есебімен анықталады. Яғни, оның «сұлулығы» сөреге қойылған тауардың мөлшеріне байланысты болады, және сату көлеміне айтарлықтай әсер етеді. «Жолдағы тауарлар» жайында да айтып кетуге болады – жеткізушінің тапсырысты орындау мерзімі тапсырыстардың кезеңділігінен асатын жағдайлар да жиі кездесіп тұрады. Міне, осындай сауда жағдайларын ескере отырып, сауда кәсіпорындарды басқару ыңғайлы болуы үшін контроллингті пайдалану керек.

Сауда саласында: контроллинг сауда менеджментінің теориясы мен тәжірибесін алмастыра алмайды, бұл жағдайда оның рөлі басқару шешім қабылданған кезде, сауда кәсіпорынның басшылығына қолдау көрсетуден тұрады. Контроллингтің саудадағы негізгі қызметтері - кәсіпорын басшылығын сараптамалық ақпаратпен қамтамасыз ету, жоспарлау мен бақылау әдістерін әзірлеу, сондай-ақ, кеңес беруге келіп саяды. Контроллинг мақсаттары сауда кәсіпорынның мақсаттарымен үйлесімді, туынды болуы тиіс, кәсіпорынның нәтижелерін, жетістіктерін сандық және сапалы түрде көрсету.

Саудадағы контроллингті ол «алдыға қойылған мақсаттар үрдісінде сауда кәсіпорын басшылығына ақпараттық-сараптамалық, әдістемелік қамтамасыз ету және кеңес беру мен қолдау көрсету жүйесі» деп түсіндіреді [98].

Сауда кәсіпорындарында контроллинг төмендегідей көрініс табады:

- жалпы өндірістік контроллинг: қаржылық контроллинг, ұйымдастырушылық және стратегиялық жоспарлау, инвестициялық контроллинг, бөлімдерді басқару (цех, филиал), түрлі типтегі кәсіпорынның дамуы, клиенттерді қадағалау;

- персоналды контроллинг: персоналды жоспарлау мен сканирлеумен нәтижелерді өлшеу, квалификациялық контроллинг, инжиниринг қызметі бойынша персоналды инновациялыққа бағыттау;

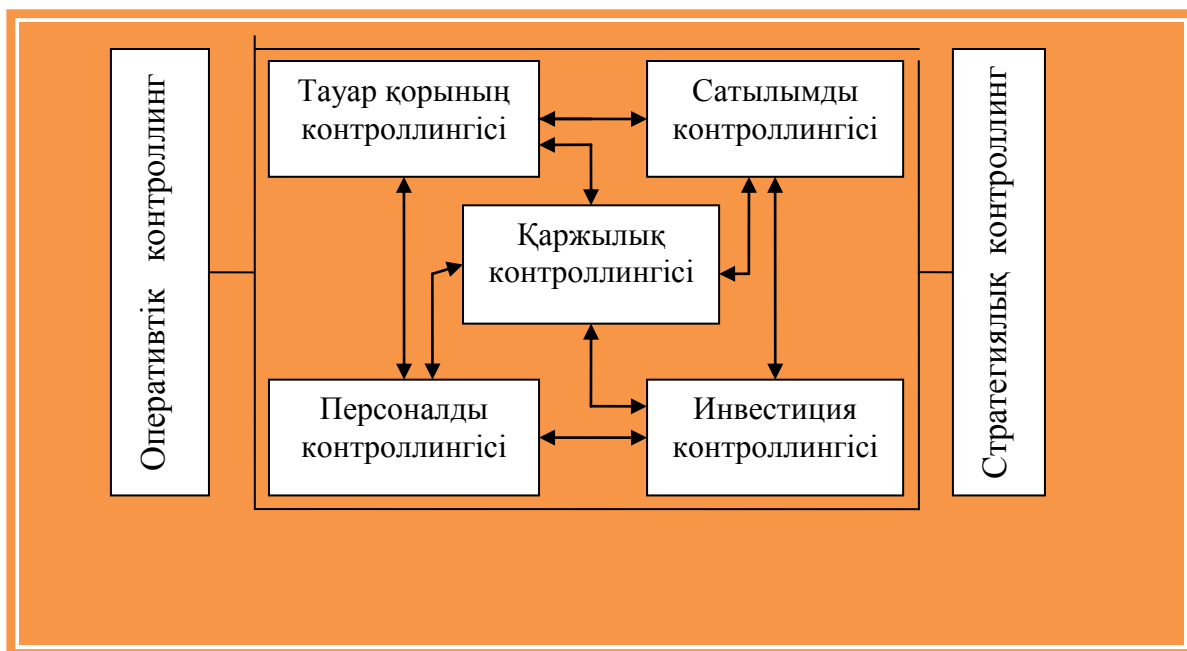
- ассортиментті контроллинг: ассортиментті жоспарлау (тауардың кейбір түрлерін қосу және қоспау, тауарды басқару), ассортиментті реттеу, ассортиментті бақылау;

- алаңдарды пайдалану контроллингiсi: алаңдарды пайдалануын басқару, алаңдарды пайдалануының басқару жүйесін құру;

- қойма шаруашылығының контроллингiсi: тапсырыс беру жүйесі, сыртқы логистикалық жүйе, ішкі логистикалық жүйе, тауарларды қабылдау, тауарларды және қойма жұмысын реттеу, тауарларды тиеу.

Ірі сауда кәсіпорының контроллинг жүйесінің құрылымы 3-суретте ұсынылған. Контроллинг сауда кәсіпорындарындағы басқарушылық қызметінің негізгі бағыттарына қолдау көрсетуді қамтамасыз етуі тиіс, атап айтсақ: тауарларды өткізу үрдісін жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау, тауармен

қамтамасыз ету үрдістерін басқару, қаржы менеджменті (қаржы контроллинг), инвестициялық қызметті басқару, қызметкерлерді басқару [99].



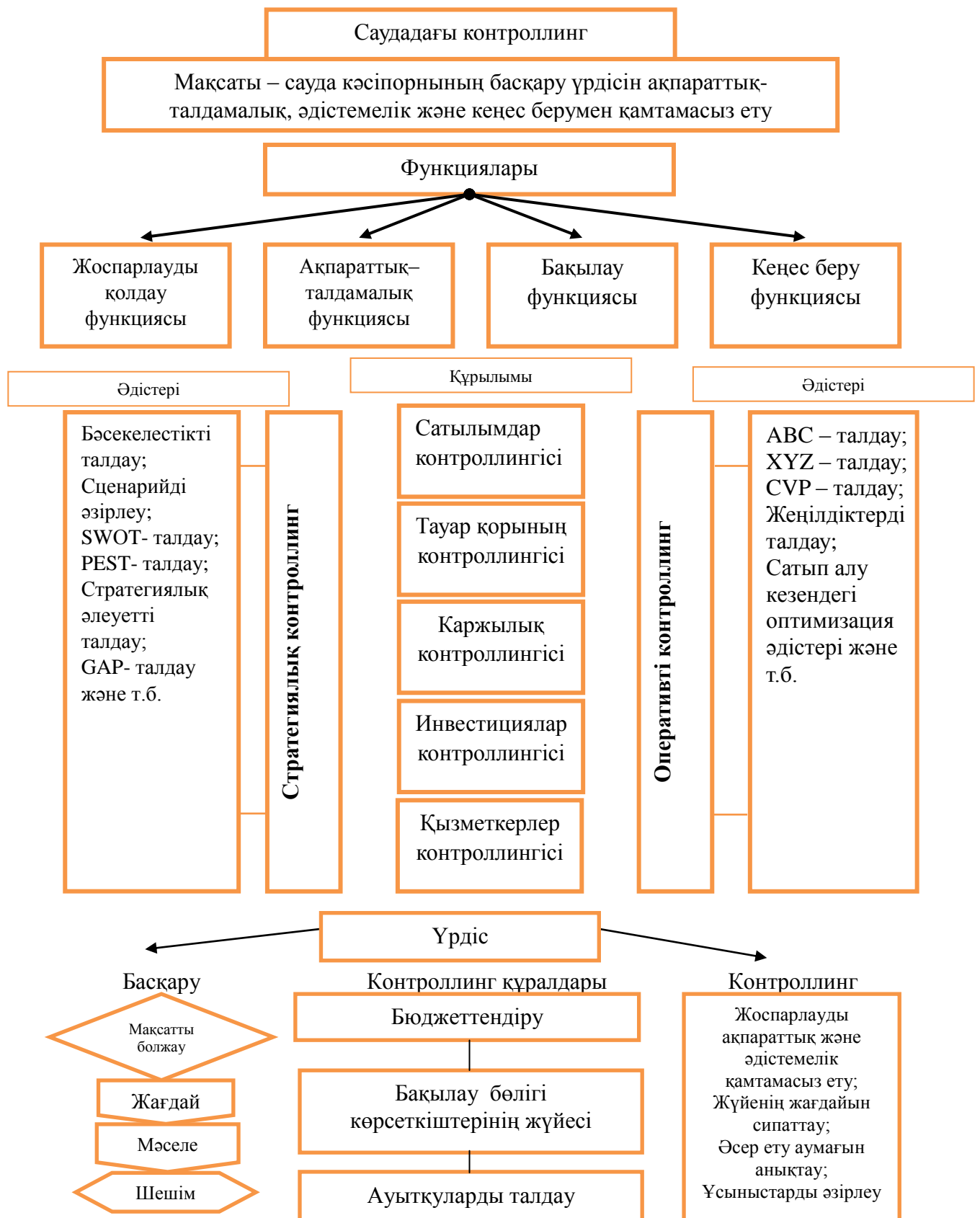
Сурет 3- Ірі сауда кәсіпорнының контроллинг құрылымы

Ескерту – Әдебиет негізінде автормен құрастырған [98,с. 45]

Сауда кәсіпорнындағы контроллинг жүйесінің құрылымын жасаған кезде, ең әуелі, контроллингтің өзара байланысты — стратегиялық және оперативтік екі бөлімін зерттеу қажет. Стратегиялық контроллинг ұйымның қазіргі кездегі бәсекелі артықшылықтарын тиімді пайдалануды, сондай-ақ, келешекте табысты қызмет етудің жаңа көздерін жасауды қамтамасыз етуі тиіс.

Контроллинг жүйесіндегі оперативтік және стратегиялық құралдарын кәсіпорынның өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, бірте-бірте енгізу керек. Жекелеген құралдар неғұрлым жақсы әрі тізбекті қолданылатын болса, контроллинг жүйесі де соғұрлым тиімдірек болады. Жекелеген құралдар мен олардың комбинацияларын пайдалану мүмкіндіктері сан алуан болуының арқасында, сауда кәсіпорынның барлық орындарындағы жұмысты жақсартуға болады.

Сауда кәсіпорындарының ерекшелігіне қатысты контроллинг тұжырымдамасы 4 суретте көрсетілген. Сауда кәсіпорынындағы контроллинг жүйесінің құрылымы бір текті емес, ол жүйені сауда кәсіпорнының ішкі және сыртқы ортасына бейімдеу нысаны болып табылады және нақты кәсіпорынның қажеттіліктеріне, мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес келуі тиіс. Осыған байланысты, контроллинг жүйесі «басқару контурында кері өзара байланысты қамтамасыз ететін кәсіпорындағы өзін-өзі реттеудің өзіне тән тетігі» болып табылады, ол басқару үрдісіне қолдау көрсету функциясын атқарады, контроллингтің тиімді жүйесін жасау моделін әзірлеу қазіргі кезде өте өзекті. Саудадағы контроллинг функциялары 3 кестеде көрсетілген.



Сурет 4- Сауда саласындағы контроллинг тұжырымдамасы

Ескерту – Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [98]

Кесте 3- Сауда кәсіпорнындағы контроллинг функциялары

Контроллинг функциялары	Сатылымдар контроллингiсi	Тауар қорының контроллингiсi	Инвестициялар контроллингiсi	Қаржы контроллингiсi	Қызметкерлер контроллингiсi
1	2	3	4	5	6
Ақпараттық-сараптамалық функциясы	Ақпаратты есептеу және жинау жүйесін жасау, ол сату көлемін, тауарлар ассортиментін және сатуға жұмсалатын шығынды жоспарлау және бақылау үшін қажет	Тауар қорларын жоспарлау және бақылау үшін қажетті деректерді есептеу және талдау жүйесін ұйымдастыру, тауар қорларын бағалау әдістерін бірегейлендіру	Жобаларды басқару үшін қажетті ақпаратты жинау және талдау, іске асырылатын жобаларды есептеу әдістерін және бағалау өлшемдерін әзірлеу	Қаржылық жоспарлау үшін қажетті ақпаратты жинау жүйесін ұйымдастыру	Қызметкерлерді басқару үшін қажетті барлық деректерді қамтитын ақпараттық жүйені ұйымдастыру
Жоспарлау функциясы	Тауарлардың сату көлемі мен ассортиментін, сатуға жұмсалатын шығынды жоспарлау әдістері мен кезеңділігін, бюджеттеу жүйесіндегі жекелеген бөлімшелерінде сату жоспарларын үйлестіруді анықтау	Тауар қорларына қажеттілікті анықтау, тауармен қамтамасыз ету үрдістерін оңтайландыру әдістерін әзірлеу, тауарлардың оңтайлы топтамасын және резервтік қорының көлемін есептеу	Жобаларды жоспарлау әдістерін әзірлеу, жобаларды кешенді бюджеттеу жүйесін қалыптастыру	Қаржы жоспарларын салыстыру әдістерін анықтау, сауда ұйымын бюджеттеу жүйесінде ұйымның қаржы жоспарын үйлестіру	Еңбек және еңбекақыны төлеу бойынша көрсеткіштерді жоспарлау әдістерін анықтау, сауда ұйымын бюджеттеу жүйесінде ұйымның жоспарларын үйлестіру

3 –кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6
Бақылау функциясы	Бақылаудағы көрсеткіштер жүйесін қалыптастыру, сату көлемі және сатуға жұмсалатын шығындар бойынша рұқсат етілген шекті ауытқуларды анықтау, тауарларды сату бойынша төлемдерден ауытқуды анықтау, себептерін айқындау	Бақылаудағы көрсеткіштерді, бақылау тексерулерінің кезеңділігін бөлу, тауар қорларын пайдалану тиімділігі, жабдықтау бөлімінің қызмет ету тиімділігін есептеу	Жобалардың орындалуына бақылау жасау әдістерін әзірлеу, бақылау құжаттарын әзірлеу, рұқсат етілген ең жоғары ауытқуды анықтау, ауытқуларды талдау және олардың себептерін айқындау	Бақылаудағы қаржы көрсеткіштері жүйесін бақылау әдістерін және кезеңділігін әзірлеу, қаржы көрсеткіштерінің нақты мәндерінің жоспарлы мәндерінен ауытқуын талдау	Еңбек және оны төлеу бойынша бақылаудағы көрсеткіштер жүйесін қалыптастыру, ауытқуларды талдау
Кеңес беру функциясы	Сатуды ынталандыруда альтернативті шаралар үшін салыстырмалы есептеулер жүргізу, жарнама агенттерін таңдаған кезде зерттеулер жүргізу	Жеткізушілердің ұсыныстарын талдау	Жоспарланған жобалардың тиімділігін талдау және инвестицияны есептеу	Кәсіпорынның несие саясатының өзгеруінен болған салдарды есептеу және талдау	Қызметкерлерді дамыту стратегияларын қалыптастыру үшін арнайы зерттеулер жүргізу
Ескерту- Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [98]					

Контроллинг жүйесі кәсіпорынды басқарудың тиісті функцияларын іске асыру барысында алынған ақпараттарға сүйенеді, оларды біріктіріп бір жерге жинайды, осы ақпараттық ағымдарын интеграциялайды және соларды үйлестіру негізінде, қойылған мақсаттарға жету және ақпаратты басқарушылық шешімдерді қабылдайтын тұлғалардың мәліметіне дейін, уақытында жеткізу үшін сыртқы және ішкі ортаға әсер ету бағыттарын анықтайды. Стратегиялық контроллинг құралдарының бірі теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі кәсіпорынның дәстүрлі қаржылық талдауын, қаржылық емес өлшемдермен теңдестіру. Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі кәсіпорынның стратегиясын іске асыруға мүмкіндік береді. Сауда кәсіпорнының қаржы контроллингiсiнiң құралы ретiнде теңдестiрiлген көрсеткiштер жүйесiн жасау үшін келесi модельдi ұсынуға болады (сурет 5).

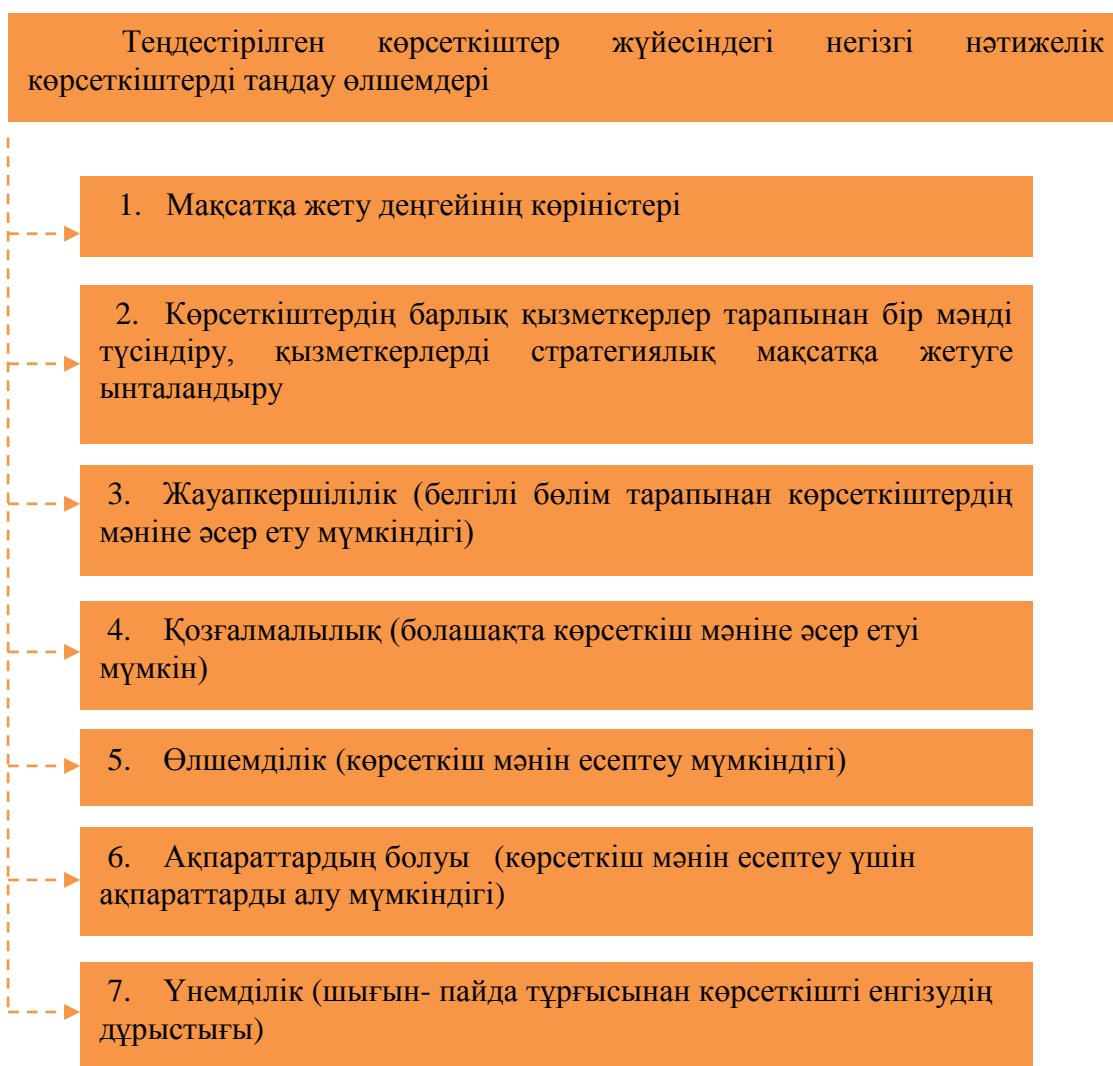


Сурет 5- Ірі сауда кәсіпорнындағы теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің моделі

Ескерту - Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [98]

Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі құрамына: ішкі бизнес-үрдістер, қаржы, инфрақұрылым, жабдықтаушылар, клиенттер кіреді. Balanced Scorecard қолдау функциясы стратегиялық жоспарлау үрдісінің барлық кезеңдерін қамтиды. Бұл көрсеткіштер жүйесін ең алғаш Гарвард Бизнес мектебінің профессоры Роберт Каплан және Balanced Scorecard Collaborative компаниясының президенті Дэвид Нортон қолданған [100].

Стратегиялық контроллинг жүйесінде көрсеткіштерді іріктеп алудың негізгі жеті өлшемі бар, олардың мәні мен өзара байланысы 6 суретте көрсетілген.



Сурет – 6 Ірі сауда кәсіпорнындағы стратегиялық контроллингтегі нәтижелердің түйінді көрсеткіштерін таңдау өлшемдері

Ескерту- Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [98]

Стратегиялық контроллингте кез келген көрсеткішті таңдаудың бірінші әрі ең мәнді өлшемі – бұл оның мақсатқа жетуді өлшеу қабілеттілігі. Бұл ретте, параметрдің қолданымдығын анықтау мақсатында қойылатын негізгі әдістемелік сұрақ мынадай: «Осы көрсеткіштің негізінде ұйымның мақсатына

жеткенін түсінуге бола ма?». Параметрді таңдаудағы екінші шешуші өлшем – бұл қандай да болса көрсеткіштің қызметкердің жүріс-тұрысына ықпал етуі. Осы талапқа негізделе отырып, кәсіпорын қызмет етуді жүзеге асыру үшін жұмсалған ресурстарға қарағанда, сол қызметтің нәтижесін жоғары деңгейде өлшейтін көрсеткіштерді қолдануға тырысуы тиіс. Келесі үшінші өлшем, стратегиялық контроллингтің көрсеткіштері жүйесінде көлемнің динамикасына әсер етуге қабілетті нақты лауазымды тұлғаларға жауапкершілік жүктелуі мүмкін көлемдері ғана қолданылуы мүмкін. Төртінші өлшем болашақта көрсеткіш мәніне әсер етуі мүмкіндігі, бесіншісі көрсеткіш мәнін есепке алу мүмкіндіктің болуы, алтыншы өлшем көрсеткіш мәнін есептеу үшін ақпараттарды алу мүмкіндігі, жетінші өлшем шығын- пайда тұрғысынан көрсеткішті енгізу дұрыс болу керек.

Қолданылатын көрсеткіштердің өлшемділігіне қатысты экономикалық әдебиетте бір мәнді пікір жоқ. Мысалға, бірнеше дерек көздерінде көрсеткіштердің өлшемділігі оларды пайдалану міндетті түрде шартты болып табылады, ал басқа дерек көздерінде, көрсеткіштер болмаған кезде, мәтіндік сипаттама қолданылуы мүмкін деп болжанған. Деректердің болуына қойылатын талаптарды орындау үнемділік қағидасымен тығыз байланысты, егер көрсеткіштің мәнін есептеу үшін деректерді жинау, оны пайдаланудан күтілетін пайдаға қарағанда, қомақты шығынды талап ететін болса, онда көрсеткішті стратегиялық контроллингте қолданбаған дұрыс.

Сонымен, сауда кәсіпорнындағы контроллинг жүйесінің ерекшелігін қарастыра келе, біздің ойымызша сауда кәсіпорнындағы контроллинг жүйесі келесі міндеттерді атқарады:

- қаржы жоспарларын қалыптастыруға ақпараттық және әдістемелік қолдау көрсету;
- кешенді бюджеттеу жүйесі негізінде оларды кәсіпорынның өзге жоспарларымен үйлестіру;
- жоспардың орындалуына ағымдағы бақылау жүргізу;
- бақылауда болатын көрсеткіштер жүйесінің көмегімен аса маңызды көрсеткіштерді бақылау;
- басқарушылық іс-шаралары бойынша ауытқуларды талдау;
- ұсыныстар әзірлеу, қаржыландыру бойынша іс-шараларды жасаған кезде арнайы есептеулер жүргізу [101].

Сауда саласындағы контроллингтің дәстүрлі әдістері мен құралдарына: ABC талдау, тапсырыстың көрсеткіштерін талдау, тапсырыстарды оңтайландыру, пайда шегін талдау, тар жерлерді талдау, инвестициялардың табыстылығын талдау ROI, өткізу аудандарын талдау, қызметтік-құндық талдау, XYZ талдау, бюджеттеу, ауытқуларды және олардың себептерін талдау, SWOT-талдау, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі, әлеуетті талдау және басқалары жатқызылады.

Сауда кәсіпорнының контроллинг жүйесінің ерекшеліктері саланың келесідей өзіндік ерекшеліктерімен шартталғаны айқындалды:

- сауданың интеграциялық сипатымен;

- әртектілігімен, сауда желісі құрылымының күрделілігімен және тармақталғанымен;
- сауда қызметінің өзіндік ерекшелігімен;
- сауданың ұйымдастырушылық құрылымының ерекшеліктерімен;
- салада еңбектің жоғары сыйымдылығымен;
- сауда-технологиялық үрдістің ерекшелігімен;
- есептің, талдаудың, жоспарлаудың, бақылаудың өзгешелігімен;
- саудада IT технологиясын пайдаланудың қарқынды түрде өсуімен;
- шығындар құрылымымен;
- халықтың сатып алу қабілеттілігіне саланың тәуелділігімен;
- қызметкерлердің жеке тұлғалы психологиялық қасиеттеріне нәтиженің жоғары тәуелділігімен және т.б.

Сонымен, қорытындылай келе, біздің ойымызша әрбір сауда кәсіпорындары үшін контроллинг жүйесі жеке болады.

Ол бірегей, себебі, ол кәсіпорынның түріне, оның орналасқан орнына, өмірлік кезеңіне, негізгі және көмекші қызмет ету сипатына, даму деңгейі мен әлеуметтік-экономикалық әлеует құрылымына, оны пайдалану тиімділігіне, ассортиментінің кеңдігі мен тереңдігіне, тауарлардың физикалық ағымдарын басқаруға, сауда және қойма алаңдарын ұйымдастыру және басқаруға, басшылық ету стиліне, кадрлардың кәсіпқойлығы мен біліктілігіне, өндірістік тәртібіне, контрагенттер мен бәсекелестердің ерекшелігіне, стратегиясына, ұйымдастырушылық мәдениет түріне, қызметінің тәуелділігіне, қолдағы ақпаратты қажет етуіне және сатып алу саласы мен сату саласындағы қызметтерді үйлестіруге, кәсіпорынның әртүрлі құрылымдарға интеграциялану деңгейіне және т.б. тәуелді болып келеді. Сол себепті, әрбір нақты сауда кәсіпорынның менеджменті өзінің ішкі және сыртқы ортасындағы ерекшеліктерін ескере отырып, жеке контроллинг жүйесін әзірлеуі қажет.

2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕСІ МЕН САУДА САЛАСЫНЫҢ ЕРЕКШЕЛІК МӘНМӘТІНІНДЕ КОНТРОЛЛИНГТІҢ ДАМУЫН БАҒАЛАУ

2.1 Қазақстандағы сауда саласының қазіргі жағдайы мен дамуын талдау

Қазақстан Республикасындағы сауда саласының жағдайы жаһандану және сауда-саттық интеграциялану үдерістері әсерінің күшеюі, республиканың ЕАЭҚ жән ДСҰ қатысу секілді факторларымен, сонымен бірге экономикалық, әлеуметтік аспектілермен тығыз жанасатын өзара байланысты ерекше мәселелердің толық кешенімен негізделеді.

Біріншіден, сауда кәсіпорнының қаржылық тұрақтылық мәселесі. Саланың жалпы жағымды даму динамикасына қарамастан, көптеген бөлшек сауда кәсіпорындары банктік қаржыландыруға байланысты қиындықтармен бетпе-бет келіп жатады, үлкен қарыздық жүктемелері болады, халықтың сатып алу қабілеттілігі деңгейінің төмендеуі және әлемдік брендтер үшін қазақстандық нарықтың тартымдылығының болмауы сауда инфрақұрылымын дамытуға инвестициялық салымдардың келуін ынталандырмайды.

Екіншіден, құрылымы бойынша, сонымен бірге оның жекелеген элементтерінің өзара іс-қимылы жағынан сауда жүйесінің біркелкі дамымауы. Егер әлемдік саудада биржалық және электрондық сауда секілді түрлері күннен күнге кеңінен таралып, олардың көмегімен көтерме және бөлшек сауда дамып жатса, Қазақстанда сауданың бұл түрлері әлі пайда болу сатысында.

Үшіншіден, уақыт талабынан артта қалып отырған сауданың нормативтік-құқықтық базасы. Бүгінде елдегі сауда қатынастары 2004 жылы қабылданған «Сауда қызметін реттеу туралы» ҚР-ның Заңымен (2015.29.10. берілген өзгерістер мен толықтырулармен) реттеледі. Сауда қызметінің заңнамалық негіздерінің біркелкі түсіндірілмеуі және негізсіз күрделілігі сауда кедергілерінің қалыптасуына ықпал етеді және оны реформалау жолындағы кедергі болып табылады. ҚР-ның Ұлттық экономика министрлігі Статистика комитетінің мәліметтері бойынша сауда саласында еңбекке жарамды халықтың шамамен 15% жұмыс жасайды (1,2 млн. адам). Алайда, салықтық төлемдер құрылымында сауда үлесі тек 5,3-5,4% ғана құрайды [102].

Біздің ойымызша, мұны көлеңкелі айналымның айтарлықтай үлесінің болуымен, кірістің бір бөлігін салық салудан жасырумен және салықтық әкімшілік жүргізудің жетілдірілмеу мәселелерімен түсіндірген қисынды.

ҚР-ның Ұлттық экономика министрлігінің Статистика комитетінің есептерінде бұл феноменді белгілеу үшін «бақыланбайтын экономика» деген термин қолданылады. Оған «көлеңкелі экономика», «бейресми экономика» және «заңсыз экономика» жатады. Елімізде осы жалпы «бақыланбайтын экономиканың» үлесі жалпы ішкі өнімде 19,5 пайызды құрайды», «бақыланбайтын экономика» ішінде есептілікті ұсынбау және есептілікті төмендету «көлеңкелі экономикаға» кіреді. Олардың үлестері тиісінше 3,2 және 6,6 пайызды құрайды. Ал «бейресми экономикаға» үй шаруашылықтары мен

тіркелмеген жеке кәсіпкерлер жұмысы кіреді. Олардың көлемі 9,7 пайызды құрайды [103].

Forbes Қазақстан мәліметтері бойынша 2011 жылы сауда айналымының 70%-ы базарларға тиесілі болып отырған. Олардың саны жыл сайын азайып отырғанына қарамастан, 2004 жылы Қазақстанда 935, 2008 жылы 814, ал 2011 жылы — 829 базар болған, дәл осы базарларда сауда орындарының саны өсуде. Мысалы, егер 2004 жылы ел бойынша олардың саны 150 мыңнан асса, 2010 жылға қарсы 178 мыңға дейін барған, бұл қолданыстағы алаңдардың іріленгенін көрсетуде [104].

Қазақстанның бөлшек сауда кәсіпорындарының сауда алаңдарының құрылымында әлі күнге дейін сауда алаңы 50 шаршы метрден аспайтын дүкендер басым болып келеді (дүкендердің 47%); жалпы салада базардың сауда форматы басымдық танытады – оның үлесіне тауар айналымының 51% және барлық сауда алаңдарының 67% келеді [105].

2010 жылдан бастап республикада «Бөлшек сауда саласындағы кәсіпкерлікті реттеу жөніндегі мемлекеттік бағдарлама» іске асырылуда. Бағдарлама үдемелі индустриалды- инновациялық даму мемлекеттік бағдарламасының функционалдық бөлімі болып табылады. Бағдарламаның негізгі мақсаты Қазақстан Республикасының сауда саласының тұрақты дамуы және оның бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін жүйелік және институционалдық негіздер жасау болып табылады. Бағдарламаның нысаналы индикаторлары қазақстандық сауда жүйесінің жақын болашақтағы даму бағыттарын айқындайды [106].

Қазақстан Республикасында сауданы дамыту жөніндегі 2010 – 2014 жылдарға арналған бағдарламаның әзірленуімен бір мезгілде жүргізілген «Қазақстан: сауда саясатының адамзаттың дамуына әсері» тақырыптағы зерттеуде авторлардың пікірі бойынша бөлшек сауданың әрі қарай дамуы үшін мыналар қажет:

- сауда қызметтерінің дамуы үшін әкімшілік кедергілер туғызатын заңға тәуелді актілердің күшін жою;
- сауда қызметін реттеу бойынша келесі бағыттардан тұратын бөлшек және көтерме сауданы реттейтін нормативтік-құқықтық актілерді жетілдіру;
- базарларға қойылатын талаптардың сақталуын қамтамасыз ету, сауда кәсіпорындарының тізімін қалыптастыру, сауда базарларын паспорттау, елді мекендердегі халықты сауда алаңдарымен қамтамасыз етуге қойылатын нормативтік талаптарды енгізу, базарлар иелері мен базар басқарушыларының құқықтары мен міндеттерінің аражігін ажырату мақсатында әкімшілік кодекске өзгерістер енгізу. Сонымен бірге сауда базарларында жасалатын іс-әрекеттер және есептердің мазмұны үшін базарлар әкімшілігіне жауапкершілік жүктеу;
- ережелердің бірыңғай жүйесін енгізу, ол бойынша бөлшек сауда компаниялары – ритейлерлер ҚР-да жұмыс жасайтын болады.

Енгізіліп отырған нормалардың басты мақсаты – дүкендердің сөрелеріне өнімдерді жеткізушілер мен сауда кәсіпорындарының өздерінің арасындағы

өзара қарым-қатынасты барынша ашық ету, сонымен бірге тұтынушыларды бөлшек сауданың монополиялануынан қорғау;

- шектеулер енгізу арқылы өңірлік базарларды ірі сауда желілерінің монополияландыруының алдын алу бойынша негізгі нормаларды енгізу – бір желі облыстың, қалалық әкімдіктің немесе ауданның бір субъектісінің шеңберінде азық-түлік тауарларының сатылымының төрттен бір бөлігінен аспайтын мөлшерін (25%) ғана бақылай алады [107].

Қазақстанның супермаркет форматындағы бөлшек саудадағы трансұлттық корпорациялардың (БСТК) қазақстандық нарығына басып енуінің алғашқы толқыны жүріп өткен сәттегі сауда саласына SWOT-талдау 9-кестеде келтірілген.

Кесте 9 – Қазақстанның сауда саласына SWOT - талдау

Мықты жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none"> - ішкі сауданы дамытуға арналған заңнамалық және институционалды негіздің болуы; - ішкі сауданы дамыту стратегиясын әзірлеу қажеттігін түсіну; - қазақстандықтардың тұтынушылық іс-қимылындағы оң өзгерістер; - ішкі өндірушілерді тарифтік қорғаудың баламалы деңгейі; - бөлшек сауда нарығында қалыптасқан мықты қазақстандық ойыншылардың болуы. 	<ul style="list-style-type: none"> - сауда бойынша заңнаманың «көмескілігі», сондай-ақ нормативтік құқықтық актілерде заманауи терминдердің болмауы; - әкімшілік тосқауылдар; - инженерлік-техникалық инфрақұрылымды салудың, пайдаланудың жоғары құны; - жаңадан ашылған дүкендер немесе әрекеттегі дүкендерді кеңейту үшін алаңдардың жетіспеуі; - отандық кәсіпорындар өнімдерінің төмен ассортименті, оның шетелдік тауарлармен салыстырғандағы төмен бәсеке қабілеттілігі; - ірі қалаларда көліктік-логистикалық орталықтардың болмауы, сондай-ақ «ауылды жер» байланысындағы логистикалық мәселе; - сауда кәсіпорындары мен желілерінің айналымдық қаражатының тапшылығы және жоғары борыштық жүктемесі; - жалпы, соның ішінде сауда мамандықтары бойынша кәсіби-техникалық білім беру жүйесінің әлсіздігі.
Мүмкіндіктер	Қауіп-қатерлер
<ul style="list-style-type: none"> - Қазақстанның өңдеу өнеркәсібін дамыту; - отандық өнімдер өндірісін дамыту; - әкімшілік тосқауылдарды азайту бойынша мемлекеттік саясатты жүзеге асыру; - көліктік-логистикалық орталықтар желісін дамыту; - бәсекелестікті өсіру, сауда желілерінің бәсекелестілігін арттыру; - орта тапты қалыптастыру, төлеуге қабілетті халықтың үлесін арттыру. 	<ul style="list-style-type: none"> - Қазақстанның сауда кәсіпорындары мен желілерінің банкротқа ұшырауы; - отандық ойыншылардың шетелдің сауда желілерінің тарапынан ығыстырылуы және жұтылуы; - шағын бизнес кәсіпорындарының заманауи сауда форматтарымен ығыстырылуы.
Ескерту- Әдебиет негізінде автор құрастырған [106]	

Қазақстанның желілік ретейлдік азық-түлік сегментінің ең ірі ойыншыларына Metro Cash & Carry, Green, Ramstore, Interfood болды. Сонымен қатар, тек қана белгілі бір аймақта қызмет ететін оқшаулы желілер де бар: Magnum (Алматы, Қарағанды), Small (Алматы), «Астықжан» (Астана), «Южный» (Қарағанды), «Рубикон» (Павлодар) және басқасы. Тұрмыстық электроника және үйге арналған техника сегментінде нарықтың негізгі үлесі бірнеше ойыншыларға тиесілі — бұл Sulpak, «ТехноДом», «Планета Электроники» және жақын арада «Мечта» желісі дами бастады. DIY (do-it-yourself) форматындағы желілік ойыншылардың арасынан «Мегастрой» компаниясын атап кетуге болады, оның Қазақстанның 7 қаласында супермаркеттері бар. Fashion retail сегментіндегі тығыздық қалған сегменттерге қарағанда жоғары: негізгі ойыншылары Union Space (Bestseller, Mexx, NewYorker), Inditex (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka және Stradivarius), Finn Flare, Sela, Benetton Group және басқалар [108].

«Розница-KZ» компаниясымен қазақстандық FMCG бөлшек сауда желілеріне «жасырын сатып алушы» әдісін қолданумен жүргізген мониторинг нәтижелерін талдау мынаны көрсетті:

- бөлшек сауда желілерінің бәсекеге қабілеттілігіне баға берудің мәліметтеріне сүйенсек, көшбасшылар тізіміне ассортименті анағұрлым толық, сервисі дұрыс жолға қойылған, тиімді көліктік инфрақұрылымы бар және қызметкерлері клиентке бағытталған супермаркеттер ілікті: азық-түлік себетінің ең төмен құнына ие супермаркеттер, сондай-ақ «элиталық» мәртебелік супермаркеттер қорытынды жіктемеде рейтингінің соңында қалып қойды.

- қазақстандағы желілік кәсіпорындардың көпшілігіне тән белгілер: а) мүмкіндігі шектеулі адамдар үшін қол жетімсіздігі; б) жеміс-көкөністердің сапасының төмен болуы; в) сатып алушыларға қызмет көрсетудің сауда және көліктік инфрақұрылымының сәйкес болмау мәселесі [109,110].

2013 жылы Қазақстанға «Ашан» тәрізді БСТК, ресейлік «Магнит» дискаунтерінің, «М-Видео» тұрмыстық электроника желісінің келуі күтілген болатын. Wal-Mart, Tesco, Carrefour компаниялары Kaznex Invest агенттігінің АҚШ пен Еуропада өткізіп отырған роуд-шоулары кезінде кездесулерге арналған потенциалды инвесторлардың қатарына енетін; Carrefour, Casino, Wal-Mart, Tesco, Rewe сынды Бөлшек Саудадағы Трансұлттық Корпорациялармен келіссөздер жүргізіліп отырды. Алайда олардың ешқайсысы сол кездері әріптестікке деген қызығушылығын білдірмеді [111].

Жалпы алғанда, Қазақстандағы бөлшек сауда көлемі 1995 жылдан бастап 2014 жылға дейін 40 есе артты. БСТК-ға арнап әлемнің ең ірі дамушы 30 елінің тартымдылығын 20 макроэкономикалық және салалық параметрлері бойынша қадағалайтын «Сауда-саттық дамуының ғалами индексі» жыл сайынғы зерттемесінің мәліметі бойынша, 2014 жылы Қазақстан бірден 10-шы орынға көтерілумен үлкен серпіліс жасады. 2013 жылы ол 11-ші орында, ал 2012 жылы –19-шы орында болды [112].

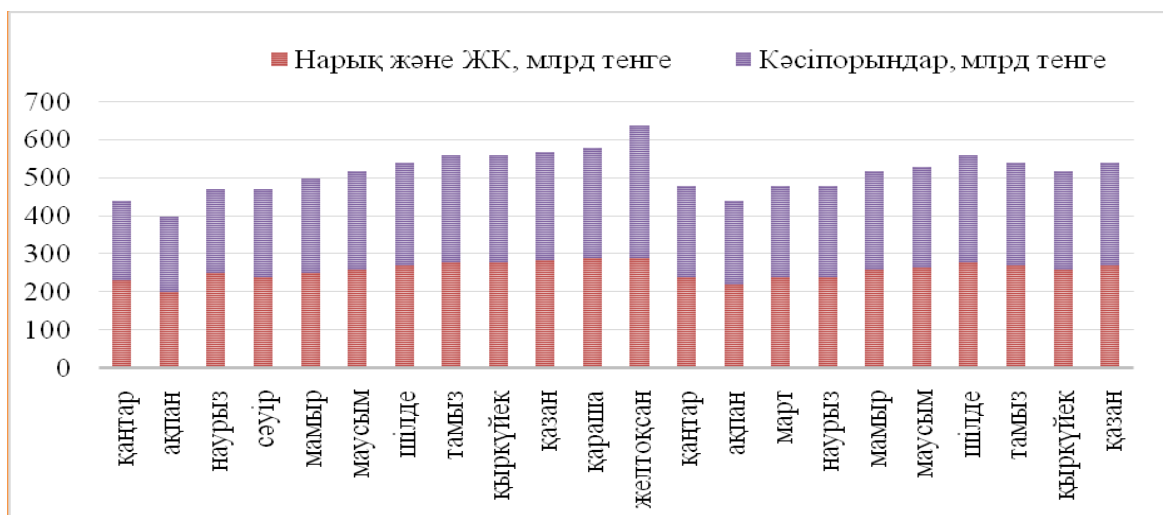
Еліміздегі көтерме -бөлшек сауданың қазіргі жағдайы мен оның негізгі көрсеткіштері төмендегі 7-9 суреттерде көрсетілген. 2000 жылдан бастап, Қазақстандағы ішкі көтерме -бөлшек сауда тұрақты түрде өсті, соған карамастан сол серпінділік әлбетте созылады, құрылымы да өзгереді.



Сурет 7- 2000-2015 жылдардағы көтерме сауданың негізгі көрсеткіштері

Ескерту- Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [113]

2014 жылғы нәтиже бойынша сала айтарлықтай өсті. Рэнкингке кіретін сауда компаниялары 517 млрд. тенге пайда тапты, алдыңғы жылға карағанда 32,8% жоғары. Соңғы бес жылдың қарқынын сақтап, Қазақстан бойынша көтерме сауда ақшалай 14% пайызға өсті.



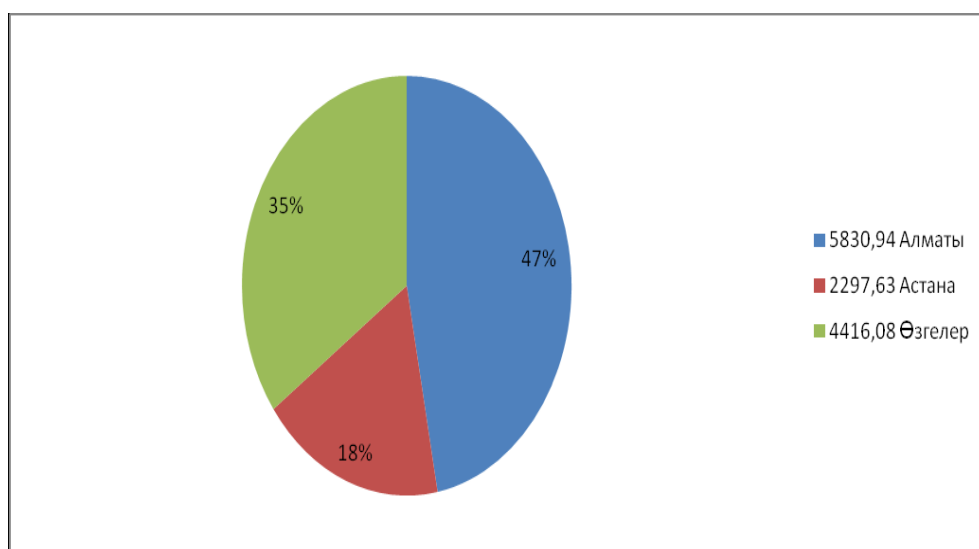
Сурет 8- 2014-2015 жылдардағы бөлшек сауданың негізгі көрсеткіштері

Ескерту- Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [113]

Кесте 10- Қазақстан аймақтары бойынша 2015 жылға көтерме сауданың көлемі

Көтерме сауда, қаңтар- қазан, млрд.тенге			
	Барлық тауарлар	Азықтық тауарлар	Азықтық емес тауарлар
Қазақстан	12544,6	2274,5	10270,2
Алматы	5830,9	945,2	4885,7
Астана	2297,6	236,1	2061,6
Қарағанды облысы	625,2	131,6	493,6
Оңтүстік Қазақстан облысы	466,8	149,1	317,7
Ақтөбе облысы	460,6	108,5	352,1
Павлодар облысы	457,4	71,9	385,5
Шығыс Қазақстан облысы	441,5	112,4	329,1
Қостанай облысы	326,9	107,1	219,8
Атырау облысы	288,3	65,0	223,3
Алматы облысы	273,8	91,3	182,5
Солтүстік Қазақстан облысы	234,9	29,2	205,7
Ақмола облысы	227,6	59,5	168,1
Батыс Қазақстан облысы	207,6	44,2	163,4
Жамбыл облысы	164,6	41,0	123,6
Манғыстау облысы	150,1	52,8	97,3
Қызылорда облысы	90,8	29,5	61,3
Ескерту- Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [113]			

2015 жылдың қаңтар-қазан айларында көтерме сауданың 12,5 трлн.тенгесінің 5,8 трлн.тенгесіне Алматы қаласы мәміле жасады, ол 47% деген сөз .



Сурет 9- 2015 жылғы қаңтар- қазан айлары аралығындағы көтерме сауданың жалпы көлемдегі үлесі %, млрд.тенге

Ескерту - Әдебиет негізінде автормен құрастырылған [113]

Астана қаласы 18%, өзгелерге 35% келеді. 2015 жылы жалпы сала бойынша қызмет нәтижесі 2014 жылға қарағанда сәл жоғарырақ. Өткізудің басты нарығы Алматы қаласы болып табылады.

Биыл 2016 жылғы қаңтар айына берген статистика комитетінің мәліметтері бойынша бөлшек сауда көлемі 492,8 млрд. теңгені құрады немесе 2015 жылдың сәйкес айына 92,7%, оның ішінде 370 281 399 мың. теңге шағын кәсіпкерлік, 38 365 929 мың. теңге орта кәсіпкерлік, 84 126 809 мың.теңге ірі кәсіпкерлік субъектілер. Жыл басында жеке сауда кәсіпкерлері, жеке меншік формасындағы кәсіпорындардың бөлшек сауда өткізу айналымынан, оның ішінде нарықтағы саудадан 438,4 млрд. теңге (89%-ы жалпы бөлшек саудасының көлемінен), шетелдің меншік нысанындағы кәсіпорындар 54,4 млрд. теңге (11%) алды.

Азық-түлік тауарларының бөлшек сауданың жалпы көлеміндегі үлесі 33% құрады, азық-түліктік емес тауарлар – 67%. 2015 жылғы қаңтармен салыстырғанда азық-түлік тауарларды өткізу көлемі 5,5%-ға, азық-түлік емес тауарлар – 7,8 %-ға азайды.

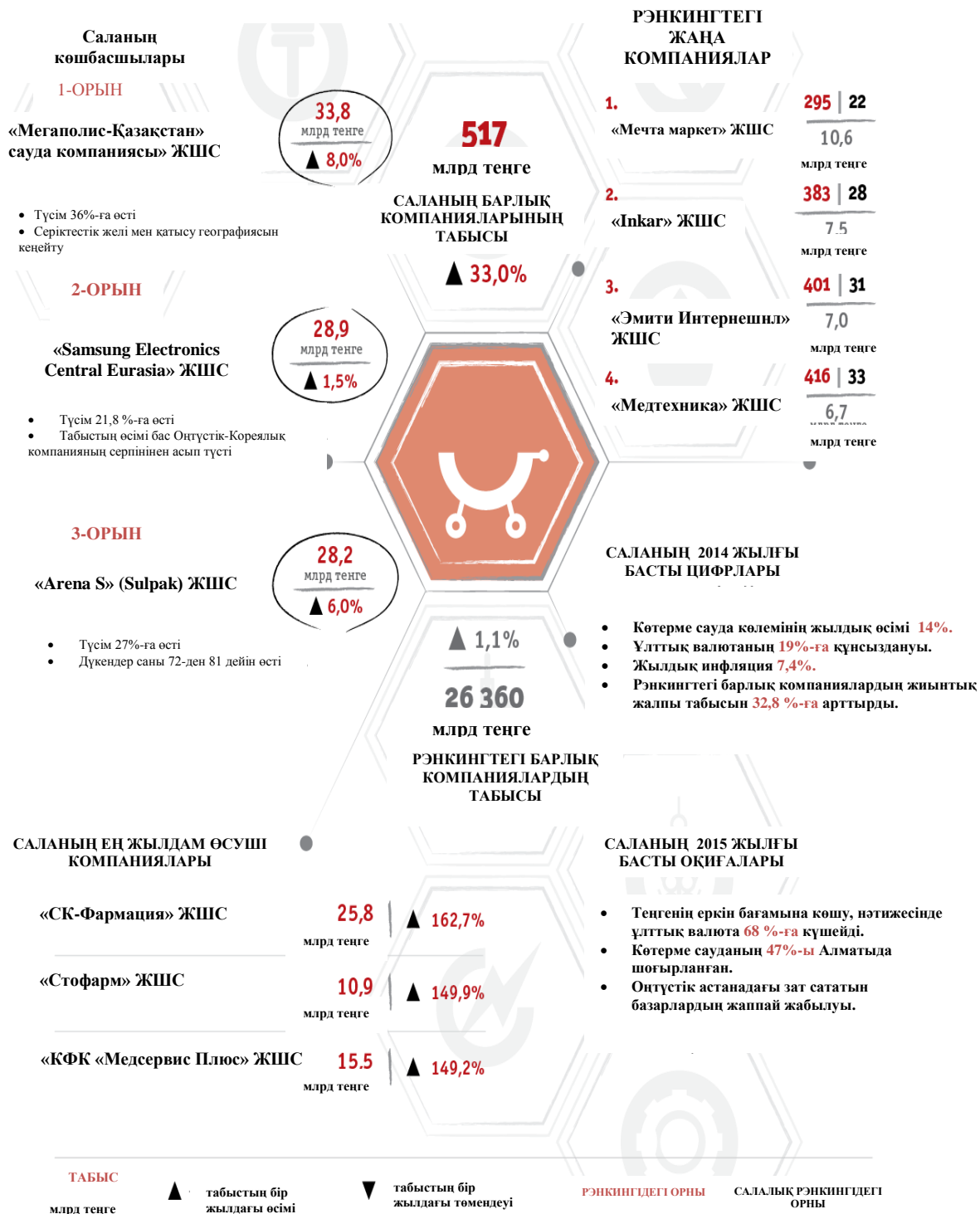
2015 жылдың тиісті кезеңімен салыстырғанда республиканың көтерме саудасы ағымды жылдың басында 1 037,6 млрд. теңгені немесе 91%-ды құрады, оның ішінде шағын кәсіпкерлік 840 967 959 мың. теңге, орта кәсіпкерлік 139 942 943 мың.теңге, ірі кәсіпкерлік 56 688 903 мың.теңге [102].

2015 жылы Қазақстанның барлық ірі, сондай-ақ шағын жергілікті сауда компанияларының қызметіне ұлттық валюта бағамының құлдырауы жағымсыз әсер етті, яғни ол сатып алу қабілетін төмендетті. Барлығынан да шетелден тауар әкелетіндерге қиын болуда, себебі олардың өнімдерін ұсыну мен төлемге қабілетті сұраныс әртүрлі бағытта қозғалып отырды. «Сауда-саттықты дамытудың ғаламдық индексі» рейтингінде 2015 жылы Қазақстан оныншы орыннан он үшінші орынға ауысты [112].

National Business журналының мәліметі бойынша Қазақстанның 2015 жылғы ең табысты сауда компаниялары 10-суретте келтірілген.

Қазіргі уақытта ҚР-дағы FMCG нарығы сауда кәсіпорындарының аздаған санымен қамтылған, олардың басым бөлігі – шағын мамандандырылған және мамандандырылмаған дүкендер, алаңы 2000 шаршы метрден кем шағын сауда нысандары. Талдау көрсетіп отырғандай, Қазақстандағы тамақ өнімдерін сататын орта және ірі сауда кәсіпорындары тек ірі қалаларда шоғырланған және олардың саны көп емес. Қазақстанның аумағында жұмыс істейтін сауда желілерінің арасында Алматы мен Астана қаласында істейтіндері:

Рамстор ("Рамстор Қазақстан" ЖШС); SMALL ("Скиф Трейд" ЖШС); Green ("Green Mart" сауда желісі» ЖШС); Magnum ("Magnum Cash&Carry" ЖШС); METRO ("METRO Cash & Carry" ЖШС); АЛМА ("Алма Бөлшек сауда желілері" ЖШС); Анвар ("Анвар" ЖШС); Galmart ("Жеті Аспан" ЖШС).



Сурет 10- Қазақстанның 2015 жылғы ең табысты сауда компаниялары

Ескерту- Дерек көзі [113]

Сонымен қатар, тамақ өнімдерінің бөлшек сауда нарығында өңірлік желілер жұмыс істейді [114].

Азық-түліктік ритейлде Magnum Cash & Carry компаниясы сенімді жайғасымға ие болуда. Компания 78,5 млрд. теңге пайда тапты, бұл былтырғы жылдағы нәтижеден 41% жоғары, мұндай жағдай сауда алаңдары санының көбеюімен және сатылымдар географиясының кеңеюімен негізделген. Қазіргі

кезде Қазақстанның төрт қаласында 11 дүкен жұмыс істейді. Динамикасы, әрине, айтарлықтай, әсіресе бірінші дүкеннің 2007 жылы ашылғанын ескерсек, Magnum «ең төмен баға бізде» стратегиясын белсенді түрде қолданып келеді, бұл төлемге қабілетті сұраныстың төмендеуі жағдайында компанияның дамып отыруына мүмкіндік береді.

Екінші орынды Small супермаркеттер желісімен «Скиф Сауда» компаниясы иеленуде, олардың саны қазіргі уақытта Қазақстанның жеті қаласында 35-ке жеткен. Компания биылғы жылы 36,2 млрд. теңге пайда тапты – бұл былтырғы жылдағыдан 20% артық.

Ритейлерлердің арасында үшінші орында «Рамстор» компаниясы орналасты, ол сатып алушылардан 26,5 млрд. теңге түсірді, алайда бұл алдыңғы жылдағымен салыстырғанда 4,3% төмен. Желі 28 дүкенмен қамтылған.

Metro Cash & Carry компаниясы кейінгі екі жыл бойы рэнкингтегі жайғасымдарынан жоғалтуда: 2012 жылғы 10-шы орыннан компания 2014 жылдың қорытындысы бойынша 33-ші орынға түсіп кетті [113]. Мұның екі себебі бар: бірінші және басты себеп – баға саясаты, екіншісі – формат. Қызмет көрсету сапалы және ыңғайлы болғанымен тауарлардың ассортименті бәсекелестерге ілесе алмауда, ал сөрелерге көбінесе шетелдік тауарлар қойылған, бұл үнемдеу және ұлттық валютаны нығайту жағдайында Metro компаниясының қаржылық нәтижелеріне елеулі әсер етуде. Компания HoReCa сегментінің өкілдеріне ұсақ көтерме саудаға үлкен жеңілдіктер берумен өзін B2B-сатылымдардың маманы ретінде ұсынуда, алайда бұл жерде де оң нәтиже үшін ассортимент маңызды.

Нарыққа жаңадан келген тағы бір БСТК бұл Carrefour компаниясы, ол өзінің алғашқы супермаркетін 2016 жылдың ақпан айында ашты. Ол нарыққа Біріккен Араб Әмірлігінде орналасқан Majid Al Futtaim Retail франшиза ұстаушысы арқылы енді. (Қазақстанда сонымен қатар немістің METRO Cash and Carry сауда желісі жұмыс істейді, алайда ол нарықтың анағұрлым бюджеттік сегментін қамтиды).

Carrefour компаниясы қызметінің басталуы 2012 жылы Алматыда Esentai Mall сауда-ойын-сауық орталығының ашылуынан кейінгі көптеген жылдар бойғы өсіп-өркендеуден кейін орын алып отырған бөлшек сауда желісі саласындағы құлдырауға дәл келді. Ол кездері Saks Fifth Avenue, Louis Vuitton және Gucci сынды элиталық дүкендерге толы мол өзінің имиджін қадағалап отыратын сатып алушылардың арасында танымал болды.

Esentai Mall сауда орталығындағы сатылымдар мен кіріс мәліметтеріне қарасақ, дағдарыс қалтасы қалың байлар мен олардың жиі болып тұратын демалыс және ойын-сауық орындарын айналып өткен тәрізді, дегенмен де қазақстандықтардың басым бөлігі қиындықтарға кез болды. Мемлекеттік статистика мәліметтеріне сүйенер болсақ, әр жыл сайын екі мағыналы мәндерге жетіп отырған он жыл бойғы өсіп-өркендеуден кейін 2015 жылы бөлшек сауда секторы 3%-ға қысқарып кеткен [115].

Nielsen сарапшылары жыл сайынғы FMCG Kazakhstan 2015 конференциясында FMCG нарығының келесі беталыстарын атап өтті:

Біріншіден, соңғы жылдарда FMCG нарығының заттай түрде алғандағы өсу қарқыны алғаш рет теріс таңбалы мағынаны көрсетті. Бұл қорытынды Nielsen Kazakhstan бөлшек сауда аудитінің 2015 жылдың басынан бергі негізгі аудиттелген 54 категория бойынша мәліметтеріне негізделген.

Екіншіден, нақты қолда бар табысы шамалы ғана (былтырғы жылдағысымен салыстырғанда 1,6%-ға) өскен, сатып алушылар тамақ өнімдері мен жеке гигиена құралдарының бағасына мұқият қарайтын болды. Сатып алушылардың 87%-ы тамақ өнімдерінің бағасы өсуде деген пікірмен үнемдеу режиміне көшуде. Сатып алушылардың негізгі үнемдеу стратегиясы – бұл тек аса қажеттіні сатып алу және тұтынуды қысқарту. Кофе мен шай, тәтті газдалған сусындар, жеке гигиена және үй күтімі сияқты санаттарда сатып алудан пайда табу үшін промо-акцияларды іздейтін сатып алушылардың саны көбейген.

Үшіншіден, сонымен қатар Қазақстандағы сатып алушылар өздерінің бренддерін ұстануда және олардың небәрі 31%-ы ғана үйреншікті брендсіз промо-акция үшін өзгертуге дайын.

Төртіншіден, ашық базарлардың танымалдығы артып келеді: сатып алушылар үнемдеу мақсатында ашық базарларда көбірек сауда жасайтын болды (2014 ж. салыстырғанда +11%). Базарлар сатып алушыларды ең алдымен негізгі сатып алу себетінің өнімдеріне, яғни сүт, нан, ет, жеміс-жидектер, макарон өнімдері және т.б. қатысты төмен бағаларымен тартуда. Күнделікті сұранысқа ие тауарлар нарығындағы жағдайдың нашарлап бара жатқанын нарыққа қатысушылардың өздері де – желілік ритейлерлер де айтуда. Сауда желілерінің пікіріне сүйенумен келген негізгі қорытынды - нарықтың барлық қатысушылары бірдей қиындықтарға – сатып алу белсенділігінің төмендеуі мен Ресейлік импорттың тарапынан қысымға тап болуда [116].

БСТК-ның дамушы нарықтардағы қызметіне тән белгілер: олардың тек өздері үшін ыңғайлы болып табылатын тұтынушылық іс-қимыл стереотиптері мен өнімдерді жеткізу және олардың ақысын төлеу ережелерін күштеп тықпалау, ұлттық өндірушілерді дамытуға қызығушылық танытпау, біліктілігі төмен жұмысшыларға арнап ақшасы аз төленетін жұмыс орындарын ашу.

БСТК – олардың ірі және «экономикалық тұрғыдан тиімді» болғаны соншалықты, олар өзінің бәсекеге қабілеттілігін өз бағаларын қоюмен және өз мүдделерін саяси деңгейде алға тартумен қамтамасыз етіп отыра алады.

Осылайша, соңғы кезге дейін Қазақстанның бөлшек сауда саласының заманауи сауда форматтарына көшуі және БСТК-ның енуі сондай бір сәтті болмады – саланы реформалау жұмысын аса мұқият түрде жүзеге асыруға тура келуде, себебі ол қалай болғанда да Қазақстанның бүкіл халқының мүддесін қозғайды.

Иә, соңғы уақытта көптеген авторлар бәрі бір орын алатын және сөзсіз, дамушы жалпы әлемдік үрдіс ретінде бөлшек саудадағы сауда кәсіпорындары «форматтарының бәсекелестігі» туралы [117], желілік супермаркеттердің қазіргі заманғы сауда форматтарына көшуі туралы жазды [118].

Бір қарағанда, оларға қарсы шығу қиын. Біздің базарлар мен дүкендерімізге шынымен төменгі өткізу қабілеттілігі (клиенттердің де, сонымен бірге тауарлардың) және өнімдерді жеткізу мен сақтауға көп шығындардың жұмсалуды тән. Олардағы үлестің операциялық және әкімшілік шығындар барынша ірі, әсіресе, желілік сауда кәсіпорындарына қарағанда айтарлықтай жоғары. Оларға ассортименттің шектеулі болуы да тән және әрдайым сапалы қызмет көрсетіле бермейді. Өнімдерді қалыпты сақтау үшін жағдайлардың болмауы, және онда тауар айналымының үлкен бөлігі салық салудан жасырылатыны, ал сатып алушы кассалық чек алмай жатады... Сауда форматтарының ауысуы – жалпы әлемдік үрдіс екенін де мойындамауға болмайды. «Трансұлттық сауда корпорацияларының экспансиясы (таралуы) соңғы он жылдықта дамып келе жатқан елдерде бөлшек сауданың желілік секторының нарықтық үлесінің күрт өсуіне алып келді» [119].

2012 жылы Дүниежүзілік банктің тапсырысы бойынша жүргізілген Б.Камински мен С.Митрдің зерттеуінде Орталық Азия елдерінің бөлшек саудасына тән бірнеше ортақ үрдістер белгіленген:

- нарықтарға тауарларды жеткізудің негізгі көздері олардың мамандануына қарай қатты ерекшеленеді;
- азық-түлік өнімдері мен ауылшаруашылығы өнімдеріне маманданатын нарықтар, негізінен отандық өндірістің тауарларын сатады;
- олар өңірлердегі экономикалық өсімнің орталықтары болып табылады, себебі өндірістің дамуына жағдайлар жасайды және олар жұмыс орындарын құрады және кедейшілік деңгейінің төмендеуіне ықпал етеді [120].

Осыны негізге ала отырып, біздің ойымызша, жаңа сауда форматтарының дамуын жасанды түрде ынталандыру Қазақстан жағдайында шағын бизнесті іс жүзінде нашарлатуды білдіретінін мойындау қажет. Бұл, Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық даму міндеттеріне қайшы келетіні айқын. Бірақ, осылайша, ең болмаса, бөлшек сауда қызметтерінің сапасы артуы мүмкін.

Бұған Ресейдің ірі қалаларындағы, ең алдымен Мәскеудегі желілік сауда форматтарына үдемелі түрде көшу тәжірибесі күмән тудыруымызға итермелейді. Ресейде 1990-шы жылдардың соңында ашық базарларды жабуға және оларды сауда орталықтарына өзгертуге, сонымен бірге шағын бөлшек сауда объектілерінің санын қысқартуға бағытталған бірқатар бағдарламалар қабылданған болатын (жақын уақытта ғана Алматыда және Қазақстанның кейбір басқа ірі қалаларында болғандай).

Дегенмен де, Қазақстанның сауда-саттығын дамыту бағдарламасына сәйкес, бұл «сауда саласын жаңғыртудың жол карталары» шеңберінде орын алуда. Мысалы, Қазақстанның ең ірі қаласы Алматыда 57 базардың 15%-ы 2016 жылы, 25%-ы – 2017 жылы жабылатын болады [121]. Жаңа сауда-саттық форматтарына көшуге ынталандыратын дәйектеме – салада залалды және оңтайлылығы төмен шаруашылық етуші нысандар жетіп артылады, бөлшек сауда саласындағы кәсіпорындардың көпшілігі бизнесінің айқын болмауына байланысты қаржылай ресурстарды таңдауда шектелген, меншікті қаражат жетпей жатады және олар әрдайым тиімді жұмсала бермейді. Қазақстанда азық-

түлік өнімдерінің бөлшек сауда желісіндегі ескі сауда форматтарының (базар, тәуелсіз шағын дүкен) басымдылық рөлі осы уақытқа дейін сақталып келеді. Ескі сауда форматтарының бәсекелестік ортасында қатаң әкімшілік тосқауылдар сақталуда, олар кәсіпорындардың (кәсіпкерлердің) бәсекеге қабілеттілігін, өзара іс-қимыл, ынтымақтастық пен өзін-өзі ұйымдастырудың жоғары деңгейін белгілейді.

Қазақстандық сатып алушы бұл үрдістің бізде таралуына мүдделі ме – әлде қазақстандық сатып алушылар мен сауда саласының кәсіпорындары бар болғаны жаһандану үдерісінің кезекті мәжбүрлі құрбаны ма? - Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық дамуы, мемлекет үшін жаңа сауда форматтарының дамуы соншалықты қажет пе? Қазақстанға – Батыстың дамыған елдерінде базарлардың сауда форматтары жылдам қалпында келіп жатқан жағдайда «тиімсіз» және «ескірген» сауда форматтарын басу жөніндегі ресейлік тәжірибені қайталауы қажет пе? [122]. Қазақстандық сатып алушыларға – қажет емес. Мемлекетке – анық қажет емес.

Трансұлттық желілік сауда корпорацияларының қызметі дамып келе жатқан нарықтарға тән: олар үшін ғана қолайлы тұтынушылық мінез-құлық стереотиптерін және өнімдерді жеткізу және ақысын төлеу ережелерін агрессивті түрде мәжбүрлеп міндеттеу; ұлттық өндірушілердің дамуына қызығушылықтың болмауы; біліктілігі төмен жұмысшылар үшін төмен жалақы төленетін жұмыс орындарын құру.

Сондықтан, Қазақстанның нарығында желілік сауда корпорацияларының экспансиясын жасанды түрде жылдамдатудың қажеті жоқ. Бұл саладағы мемлекеттік саясаттың басымдықтарын өзгерту қажет.

Республиканың өнеркәсіп саясатының бір әзірлеушісі, Қазақ индустрияны дамыту институтының президенті М.З. Қажыкен атап өткендей, «...жиынтығында ЖІӨ-нің 22%-дан астамын жасайтын аса ірі компаниялардың басым бөлігі трансұлттық корпорациялардың бөлімшелері болып табылады, не болмаса бейрезиденттердің ұзақ мерзімді концессиясында болады немесе акцияларының бақылау топтамасы шетел азаматтарына тиесілі – басқару жүйесіндегі стратегиялық ұстанымдар бейрезиденттердің қолында; экономикалық шешім қабылдау орталықтарының оқшаулануы Қазақстанның аумағынан тыс жерде» [123]. Онымен қоса, нақ ірі компаниялар экономикаға шетел инвестицияларының абсолютті басымды үлесін тартуда, бұл туралы корпорациялардың орасан зор әрі қарай ұлғайып келе жатқан жалпы сыртқы қарызы куәландырады (банксіз). Жоспарлау, басқару, контроллинг атап айтқанда – мұнда бірыңғай сәйкестендірілген халықаралық стандарттарға сәйкес жүзеге асырылады. Иелік ету және басқару құқықтарының орталықтандырылуы жалпы әлемдік беталыс болып табылады [124], мұндай орталықтандыру басқарудың барлық процедурасын айтарлықтай сәйкестендіру қажеттігін шарттайды.

Қазақстандық мамандар Қазақстан Республикасында сауда саласын жаңғыртудың келесі негізгі бағыттарын бөліп көрсетті:

1. Сауда ережелері мен нормаларын халықаралық стандарттарға жақындату бағытындағы стратегиялық даму. Тар мағынасында мұндай сауда стратегиясын халықаралық сауда үшін рәсімдер мен құжаттамаларды жүйелі түрде оңтайландыру ретінде түсінуге болады. Кең мағынасында бұл импорттық және экспорттық ағымдарға ықпал ететін реттеудің барлық әдістерін қамтиды.

2. Сауданың қазіргі заманғы ұйымдық-инфрақұрылымдық механизмін жасау. Сауданың бәсекеге қабілетті деңгейін тек сауда көлемін артыруға және көрсетілетін қызметтердің сапасын жоғарылатуға мүмкіндік беретін тиісті сауда инфрақұрылымын қалыптастыру базасында ғана мүмкін болады. Сауданың жоғары технологиялық инфрақұрылымының маңызды элементтері: өндірісті ұйымдастыру деңгейін арттыру, ақпараттық, маркетингтік, банктік және төлем жүйелерін дамыту болып табылады.

3. Сауданы қаржыландыру мен қолдаудың түрлі шараларын қолдану. Тұрақтылықты арттыру және бәсекеге қабілеттілікті көтеру мақсатында мемлекет сауда қызметінің барлық адал қызмет ететін субъектілеріне сауданы қаржыландыру және қолдаудың алуан түрлі механизмдері мен құралдарын ұсынуы тиіс.

4. Тиімді сауда саясатының басымдықтарын айқындау. Сауданың ең болашағы бар сегменттерін бөліп алу және олардың болашағын жандандыру кезінде тиімділікті арттыруға болады.

5. Тәуекелдерді бағалау және олардың жағымсыз әсерін барынша азайту бойынша мемлекеттік реттеу шараларын дайындау бағдарламасын әзірлеу. Әлемдік сауда жүйесіне кіруді жан-жақты бағалау негізінде олардың қызметіне жаһанданудың келеңсіз факторларының әсерін төмендету мақсатында елдің сауда субъектілеріне мемлекеттік ықпал ету және ынталандырудың мүмкін болатын әдістерін дайындау.

6. Нарық субъектілерінің өзара қарым-қатынасын және елдің экономикалық өсімін қамтамасыз етудегі олардың түпкілікті мүдделерінің сәйкес келуін анықтайтын сауда қызметінің институционалдық негіздеріне өзгерістер енгізу. Сауданы жаңғырту заңнамалық базаны, ең алдымен, халықаралық стандарттарға сәйкес сауда жүйесін реформалауға мүмкіндік беретін сауда туралы жаңа Заң қабылдау бойынша жаңартуды қажет етеді.

Біздің ойымызша, қазақстандық сауда саясатының белгілі бір қарама-қайшылығын және логикалық аяқталмауын айта кетпеуге болмайды. Бұл:

- бәсекелестерге қатысты қорғау шаралары мен отандық нарық субъектілеріне қатысты ынталандыру шараларының арасындағы келіспеушіліктен;

- әлемдік және өңірлік сауда интеграциясының Қазақстанның экономикасына әкелетін тәуекелдер мен қауіп-қатерлердің әсерін барынша төмендету бағдарламасының болмауынан;

- бұл үрдістердің жалпы қоғамның әлеуметтік-экономикалық дамуына әсерін жете бағаламаудан көрінеді.

Сонымен, Республикадағы сауда саласының қазіргі жағдайы жаһандану және сауда интеграциясы үрдістерінің әсерінің күшеюі, республиканың ЕАЭЖ

және ДСҰ кіруі сыртқы факторлармен және өзара байланысты ерекше салалық мәселелердің толық кешенімен негізделген. Сала үшін көлеңкелі айналымның біршама үлесінің болуы, кірістің бір бөлігін салық салудан жасыру және салықтық әкімшілік жүргізудің жетілдірілмеу мәселелері тән.

Қазақстандық бөлшек сауда кәсіпорындарының көпшілігіне төменгі өткізу қабілеттілігі және өнімдерді жеткізу мен сақтауға шығындардың көп жұмсалуды тән болып келеді. Салада залалды және тиімділігі төмен шаруашылық етуші субъектілер өте көп, бөлшек сауда кәсіпорындарының көпшілігі бизнестің ашық болмауына байланысты қаржылық ресурстарды таңдауда шектелген, өздерінің қаражат көздері жеткіліксіз болып келеді және олар әрдайым тиімді пайдаланыла бермейді. Мұның барлығы сауда кәсіпорындарының іс жүзіндегі қызметінде пайдалану олардың қаржылық ресурстарын басқару тиімділігін арттыруға, олардың ішінен қазақстандық салалық ерекшелікке барынша сәйкес келетіндерін іріктеуге ықпал ететін контроллинг әдістері мен құралдарын анықтау қажеттілігін негіздейді. Бұл жағдайларда мемлекеттік реттеудің басымдығы:

а) өнімдерді өткізуге маманданған ұлттық сауда желілерінің мемлекеттік - жеке меншік әріптестігі негізінде ШОБ кәсіпорындарын құру және олардың дамуына қаржылық қолдау көрсету;

ә) мемлекеттік-жеке меншік әріптестік негізінде бөлшек сауданы, шетелдік капиталдың және шетелдік кәсіпкерлік құрылымдардың қатысуынсыз ауыл шаруашылығы өнімдерін қайта өңдеу мен өндіруді қамтитын тігінен интеграцияланған компанияларды құруы тиіс. Бұл компаниялардың шешімдер қабылдау орталықтары тек қана Қазақстанда орналасуы тиіс.

Ынталандыру және протекционизм бағдарламалары осы компанияларға ғана қолданылуы тиіс. Бөлшек сауданы, ауыл шаруашылығы өнімдерін қайта өңдеу мен өндіруді жүзеге асыратын барлық қалған кәсіпорындарды өзінің еңбек нарығын және тамақ өнімдерін агрессивті түрде қорғай отырып, Қазақстаннан жоспарлы түрде итеріп шығару қажет. Бұл жағдайларда Қазақстандағы шағын және орта бизнесті сауда саласының кәсіпорындары үшін контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасын әзірлеу ерекше мәнге ие болады.

2.2 Қазақстандағы контроллинг жүйесінің дамуын бағалау

1990 жылдардың орта шамаларында Қазақстанда контроллингке деген қызығушылық, еліміздің нарықтық қатынасқа көшу кезеңімен байланысты туындай бастады. Қазіргі экономикамыздың дамуында кәсіпорын қатаң бәсекеде қызмет атқарады, мұндай бәсекелестік жағдайында жоғары қарқынды, тиімді жұмыс жасауына контроллинг жүйесін енгізу керек. Қазақстанда контроллингті кеңінен енгізу үшін негіз енді қалыптасып келеді. Соған қарамастан, оны терең зерттеу және енгізу бүгінгі таңда аса қажет, себебі, ол бәсекелестерден бұрын ең тиімді және осы заманғы әдістерін қолдануға мүмкіндік береді. Осы бөлімде біз, 2007 жылдан бастап 2015 жыл аралығындағы Қазақстан кәсіпорындарында контроллинг жүйесінің жағдайына

қатысты ақпаратты жинақтадық. Енді осыларға тоқталып өтсек:

1. Контроллинг модельдерін таңдау жөнінде Қазақстан авторлары (америкалық және германиялық арасында):

- контроллингтің классикалық түсініктемесі Қазақстан үшін жарамайды [8, с.14];

- контроллингті енгізу үрдісінде алдын-ала жоспарланған шаралар мен әдістерді қолдану керек, солардың ішінде негізгілері әртүрлі елдегі ғалымдардың теориялық және тәжірибелік зерттеулерінде ұсынылған [125];

- біздің тәжірибемізге континенталды модельдің қағидалары әлде қайда лайықты болып табылады. Қазақстан кәсіпорындары үшін, бухгалтериясы мен қаржы қызметі дәстүрлі түрде оқшауланған, контроллингтің германиялық жүйесі жақынырақ, бірақ, америкалық модельдің де кейбір элементтерін ескеру керек [22,с. 49];

- контроллингті Қазақстан жағдайында пайдалану басқарушылық есепке – яғни америкалық моделіне базаланады – есеп саясатының негізі ретінде: шығындарды тұрақты және ауыспалыға бөлу, пайда мөлшерін айқындау, өнім, қызмет түрлері бойынша, сондай-ақ, нарық бөліністері, клиент топтары, өндірістік және қаржы нәтижелерін қалыптастыру орындары бойынша өткізу шығындары мен нәтижелерін ескеру қажет [8,с. 36].

4- кестеде Г.Т. Демеуованың америкалық, германиялық және қазақстандық контроллинг модельдерінің негізгі элементтерінің салыстырылуы ұсынылған.

Кесте 4 – Контроллингтің америкалық, германиялық және қазақстандық модельдерінің негізгі элементтерін салыстыру

Контроллингтің модельдері:		
Америкалық	Қазақстандық	Германиялық
	Қолданыстағы жоспарлау жүйесін макро- мезо- микро- деңгейлерінде кешенді түрде зерттеу	
Жоспарлау	Жоспарлау	Жоспарлау
Ақпараттық менеджмент және есептілік	Ақпараттық менеджмент, қаржылық және статистикалық есептілік	Ақпараттық менеджмент және есептілік
Арнайы экономикалық есеп	Арнайы экономикалық есеп	Арнайы экономикалық есеп
Ішкі есеп	Ішкі есеп, аудит, бақылау	Ішкі есеп
Қаржы бухгалтериясы	Қаржы, өндірістік, басқарушылық, салық бухгалтериясы	
Салық пен сақтандыру	Қаржы, салық пен сақтандыру	
Ақпараттық технологиялары	Ақпараттық технологиялары	
Ішкі тексеру	Ішкі тексеру және аудит	
Ескерту – Дерек көзі [8,с. 18]		

2. Қазақстан авторларының еңбектерінде Қазақстан компанияларындағы контроллинг әдістері мен құралдарын тәжірибеде қолдануды талдау:

С.Д. Ташенованың жасаған қорытындысына сәйкес, контроллингтің Қазақстанда едәуір белсенді дамуы ірі іскерлік және қаржы орталықтарында, атап айтқанда, Оңтүстік, Орталық және Батыс Қазақстанды ұсынатын Алматы, Астана, Атырау қалаларына келеді. Ірі мұнай және мұнай тасымалдау компанияларында дамыған елдерінде әзірленген компьютер бағдарламаларымен ұсынылған контроллинг жүйесі пайдаланылады. Осы бағдарламаларға сәйкес, кәсіпорын қызметінің есебі, талдауы мен жоспарлауы ағымдағы және болжамды режимдерде жүзеге асырылады.

Сондай-ақ, контроллинг құралдарын Орталық Қазақстанды ұсынатын Электр желілерін басқару жөніндегі Қазақстан компаниясы (KEGOC) да пайдаланады. Оның зерттеуінде контроллинг әдістері мен құралдарының қолдану тәжірибелерін талдауы Қазақстандағы ірі кәсіпорындар мен ең жоғары дамыған өңірлерінің мысалында жүргізілген, автор нақты мысалдар келтірместен, сөз арасында ғана «контроллинг жүйесінің шағын және орта бизнесте, қызмет көрсету саласында, ауыл шаруашылығында қолданымды» [125, с. 309]. екенін айтып өткен.

Қазақстандық өнеркәсіп ұйымдары пайдаланатын контроллинг жүйесінің жекелеген элементтерінің жарғылық үлесін А.Қ. Қанатбекова келесі түрде бағалаған (кесте 5).

Оның еңбегінде көрсетілген цемент өнімін шығаратын және контроллинг элементтерін пайдаланатын үш кәсіпорынның көрсеткіштерінің талдауы 2006 ж. - 2012 ж. оңтайлы динамикасын көрсетті (кесте 6).

Кесте 5 – Қазақстандық өнеркәсіп ұйымдары пайдаланатын контроллинг жүйесінің жекелеген элементтерінің жарғылық үлесі, %

Кәсіпорындар пайдаланатын контроллинг элементтері	Жарғылық салмағы, %
Жоспарлы даму бағдарламаларын әзірлеген кезде бастапқы контроллингтің іс-шаралары	45,8
Өнімнің өзіндік құны мен бағасын анықтаған кезде контроллингті пайдалану	12,6
Резервтерді қалыптастыратын және көзделінетін табыс пен салық аударымдарының сараптамалық есептеулері	32,1
Баға мен тарифтердің рұқсат етілген ең жоғары шегін анықтау	4,4
Инвестициялық жобаларының контроллингісі	2,3
Ақпаратты жүйелендіру және деректер базасын қалыптастыру	18,2
Бюджеттеуді стратегиялық жоспарларға сәйкес қарастыру	65,5
Жоспарлау мен бюджеттеу регламентін әзірлеу және жетілдіру	89,8
Ауытқуларды диагностикалау әдістемелерін әзірлеу	98
Ескерту – Дерек көзі [5,с. 304]	

Кесте 6 – Цемент өнімін шығаратын және контроллинг элементтерін қолданатын кәсіпорындардың экономикалық көрсеткіштерінің динамикасы, %

Кәсіпорынның атауы	«Шымкент Цемент»	«Семей Цемент зауыты»	«Бұқтырма цемент компаниясы»
Жоспарлау жүйесін оңтайландыру	12,6	32,7	17,4
Қаржы тұрақтылығының өсуі	9,7	1,9	15,2
Еңбек өнімділігін жоғарылату	11,0	1,8	18,2
Инвестициялық тартымдылық деңгейін Жоғарылату	13,3	19,8	35,2
Құжат айналымының тиімділігін жоғарылату	6,9	24,6	19,5
Ескерту – Дерек көзі [5,с. 304]			

Контроллинг жүйесі мен үрдістерін ұйымдастыру бойынша іс-шараларды жүргізетін қазақстандық кәсіпорындарының көрсеткіштеріне келесі факторлар әсерін тигізеді:

- сыртқы: еңбек және капитал нарығы, өткізу және жабдықтау нарығы, бәсекелестер, технологиялардың өзгеруі, жалпы экономикалық жағдай;
- ішкі: кәсіпорынның көлемі, өндірістік үрдістер мен ақпаратты өңдеу технологиясы, меншік иесінің құқықтық нысаны, қызметкерлердің білім деңгейі, кәсіби біліктілігі, кәсіпорынға шын берілгендік.

Жалпы біздің ойымызша контроллинг жүйесін дамытуда басқарудың жүйелі жақтарын қарастыру және қолдану жеткіліксіз. Ол үшін түрлі факторлы ситуацияларды жан-жақты қарастыру керек. Контроллинг жүйесінің қалыптасуына:

- а) салалардағы бәсекелестік деңгей мен өмірлік цикл;
- ә) мемлекеттік реттеу және тұтынушылар мен жабдықтаушылар қарым-қатынасы (өнімді тұтыну және жеткізу);
- б) кәсіпорынның мақсатты стратегиясы;
- в) өндірістің дамуындағы өмірлік цикл кезеңі, кәсіпорынның құрылымы, көлемі және технологиялық ерекшеліктері әсерін тигізеді [126].

3. Қазақстан авторларының еңбектерінде Қазақстанда контроллерді (бақылаушыларды) даярлау жөнінде:

Қазақстанда контроллердің біліктілігіне қойылатын талаптар көбінесе, нақты кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасының жағдайына тәуелді болып келеді. Егер дамыған елдерде контроллинг бойынша мамандарды даярлау мәселесі бұрыннан әрі жүйелі түрде қарастырылып келсе, ал Қазақстанның жоғары оқу орындарының экономикалық факультеттерінде бұл мамандық әзірге енгізілмеген [8,с. 36].

2011-ші жылы Алматы менеджмент университетінде (бұрынғы Халықаралық бизнес академиясы) «Бизнестегі контроллинг» бойынша Ғылыми-зерттеу жұмысының орталығы құрылған болатын. Оның қызмет етуінің негізгі бағыты:

- Қазақстан Республикасындағы кәсіпорындардың қызмет ету тиімділігі мен нәтижелігін жоғарылату, өнім мен көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсарту мақсатында контроллингті дамыту және оның тұжырымдамасын жетілдіру;

- Германияның мысалы бойынша мемлекеттік басқаруға контроллингті енгізу;

- ұлттық және жариялы компанияларда контроллингті кең жаю;

- коммерциялық кәсіпорындарда контроллинг тәжірибесін тарату;

- ҚР -ғы кәсіпорындардағы контроллинг мамандары үшін пікірлермен алмасу және халықаралық тәжірибені зерттеу үшін алаң жасау;

- Контроллинг академиясының базасында ҚР-ның контроллерлерін кәсіпқой сертификаттауды жүргізу [3,с. 8].

Біздің ойымызша, контроллерлерді даярлау бағытын әрі қарай дамыту үшін контроллерлердің құзыретін нақты анықтау керек, сондай-ақ контроллинг нені білдіретіндігін, контроллинг қызметінің негізгі функцияларын, контроллерлердің негізгі міндеттерінің қандай екендігін түсіну қажет.

Ресейде мамандарды, оның ішінде контроллерлерді даярлау шамамен осыған ұқсас сценариймен жүзеге асырылады, бірақ мамандығын бөліп көрсетпейді. Жоғарыда аталып өткендей, Ресей осымен шектелмей, магистратурада білікті контроллерлерді және Internationaler Controller Verein германиялық мамандарды тарта отырып, Мәскеудегі семинарлар мен тренингтерде сертификаты бар контроллерлерді дайындайды.

Іс жүзінде жыл сайын бейкоммерциялық серіктестік «Объединение контроллеров» ұйымы «Бизнестегі контроллинг», «Банктік контроллинг», «Дағдарыс кезеңіндегі контроллинг рөлінің түрленуі» атты және т.б. тақырыптар бойынша семинар-тренингтер шеңберінде жүзеге асырылатын тағылымдамадан өткізеді.

Қазақстанда контроллерлерді даярлаудың осындай бағыттарын дамытқан жөн болар еді, сонда, біздің еліміздің экономикасы үшін білікті контроллерлерді даярлау және қайта даярлау жүзеге асырылатын болады [127].

4. Қазақстан авторларының еңбектерінде қазақстандық компанияларындағы контроллингті жалпы бағалау және оның даму бағыттары:

Г.Т. Демеуованың пікірінше, қазіргі уақытта Қазақстанның көптеген кәсіпорындарында контроллингтің бүтін жүйесі әлі кең түрде қолданыс тапқан жоқ, әзірге оның қалыптасуы мен дамуының бірегей, нақты қисындап мазмұндалған әрі негізделген тұжырымдамасы жоқ, оның жекелеген элементтері ғана іске қосылған (ақпарат, бақылау, басқарушылық есеп, атқарушылардың кәсіпқой деңгейі және т.б.) [8,с. 4].

С.Б. Шерубаеваның пайымдауынша, контроллингті енгізген отандық кәсіпорындар шешілуі қиын көптеген міндеттерге тап болады:

- функциялары бойынша ұқсас өзге бөлімшелердің мәртебесін өзгерту қажет, оған мысалы бухгалтерия, жоспарлау бөлімі және т.б., сондай-ақ, осыған байланысты басшылардың оның идеологиясын қабылдамауы және оның енгізілуіне қарсыласуы;

- дәстүрлі ақпараттық әдістемелерімен салыстырғанда, басқарушылық шешімдерін негіздеу қиындатылады;

- контроллингті - бағытталған басқару жүйесінің жұмыс қабілеттілігін ұстап тұру үшін қызметкерлерді қосымша оқыту және т.б. қажеттігі пайда болады [22].

А.Қ. Қанатбекова атап өткендей, Қазақстан жағдайында контроллинг бизнесті басқарудың заманауи әрі тиімді құралы болып табылады, бірақ оны өнеркәсіп кәсіпорнына енгізу оның басқарылуын жоғарылатудың кепілі болып табылмайды, себебі, контроллингтің потенциалын шебер қолдану және кәсіпорынды ақылға сыйымды басқару шешуші мәнге ие болады [5,с. 302-307].

С.Б. Шерубаева контроллингті қазақстандық кәсіпорындарында жылдам енгізуге кедергі келтіретін ұйымдастырушылық факторларды атап көрсетті (кесте 7).

Кесте 7– Контроллингті қазақстандық кәсіпорындарына жылдам енгізуге кедергі келтіретін факторлар

Факторлары	Оларды еңсеру жолдары
Дағды және белгісіздік алдындағы үрей	Қызметкерлерді үйрету. Жаңа әдістерді бірте-бірте енгізу
Қауіпсіздік сезімі	Жаңа жүйені енгізу үшін тәжірибелі қызметкерлерді тарту
Топ мәртебесіне қауіп (мысалға, бухгалтерияға және жоспарлау-экономикалық бөліміне)	Функцияларды анық ажырату Бағыну тұрғысынан алғанда бір-біріне тәуелді болмау
Құрылымдар мен оның элементтерінің (топтарының) инерциясы	Имитация (өзінің күнделікті жұмысында контроллингті табысты түрде пайдаланатын жетекші кәсіпорындарының тәжірибесіне екпін жасау)
Кәсіпорын ішінде қалыптасқан қарым-қатынастарға қауіп төнуі	Контроллинг жүйесін енгізген кезде биліктегі барлық тармақтың материалдық қызығушылығын дәлелдеу Контроллингтің артықшылықтарын ашып көрсетуге көмектесетін семинарлар, симпозиумдар өткізу
Ескерту – Дерек көзі [22]	

Г.Т. Демеуованың пікірінше, кәсіпорында контроллингтің мүмкіндіктері тек келесі жағдайларда ғана қолданылады:

- өзінің бағалауында контроллер өткен жыл ішіндегі жұмыс туралы есептік деректерге қарағанда, қызметтің аса маңызды салаларын дамыту болашағына алдын-ала болжауға сүйенеді;

- контроллерге және оның қызметіне қойылатын талаптардың тұрақты түрде жоғарылауы контроллингтің жаңа әдістері мен құралдарын, жаңартпашылықты жүйелі түрде іздеуге әрекеттеседі, бұл одан да күрделі міндеттердің шешілуіне айтарлықтай септігін тигізеді;

- кәсіпорын басшысы жоғары табыс алу мақсатында үнемі тәуекелге барады, ал контроллер тәуекелді жүйелі түрде өлшеп, бағалайды және оны табыспен салыстырады [8,с. 36].

Бұл жағдай өте сирек байқалады. С.Д.Ташенованың пікірінше, қазақстандық компаниялардағы басқару тәжірибесі ҚР-ғы кәсіпорындар мен экономиканың дамуы жолында тежегішке айналды:

- басқарудың даму деңгейі уақыт талаптарынан артта қалды, кәсіпорынның топ-менеджменті өзінің барлық уақытын ағымдағы операциялық қызметке аударады және оның стратегиялық басқаруға жағдайы жоқ;

- ағымдағы операциялық қызметтің жүргізілуі жүйесіз, төрешілдік сипатта, оның сапа деңгейі төмен, ресурстарды басқаруға қолдау көрсету және сауатты басқарудың әдістемелік орталығының болмауынан жаңартпашылық, сапа мен тиімділік «шетте» қалып қояды [3, с. 4].

Қазақстандағы көптеген кәсіпорындарда шығындарды калькуляциялау түрлері, пайда болу орындары бойынша есепке алу жүйесі жоқ десе де болады, ал ол болмаса, заманауи жоспарлау, табыстар мен шығындарды бақылау мүмкін емес, деп Г.Т. Демеуова [8, с. 36] қоса айтады.

Қ.Р. Ерғалиевтің пікірінше, контроллингтің әдіснамасы мен процесі контроллингтің концептуалды жүйесін, ал құрылым және техника оның механизмдерін құрайды. Контроллингтің жүйелік элементтері өзара әрекет негізінде бірегей ақпараттық кеңістіктегі келісімділікті арттырып, экономикалық хал ахуалды игереді, соңғыларын біріктірудің іс шараларын және басқару әсерін тудырады. Қалаулы хал ахуалдың элементтерін қамтыған басқару жүйесі бар әрбір мекемеде контроллингтің кейбір элементтері кездеседі деуге болады, бірақ олардың арасындағы өзара байланыстың (және өзара ықпалдың) жоқтығынан мекемеде нақты контроллинг жүйесі жоқ. Сонымен, есептеудің, жоспарлаудың, бақылаудың, талдаудың және мекемені тиімді басқарудың жүйесін салу бірыңғай жүйесін біріктіруге бағытталған контроллинг тұжырымдамасы сол ұйымдастырушылық-тәсілдемелік қамту болып табылады, соның көмегімен мекемедегі басқарушылық жүйенің үйлестірілуі жүзеге асырылады [128].

Г.Т. Демеуованың пікірінше, республика кәсіпорындарында контроллинг жүйесін қалыптастырудың өзіндік ерекшеліктері бар, олар бірінші кезекте, дайындық қадамының, атап айтқанда, макро-, мезо-, микро- деңгейлерінде жоспарлаудың іс жүзіндегі жүйесін кешенді зерттеу қажеттілігіне байланысты. Бұдан бөлек, контроллингтің қазақстандық моделінің сипаттамасы, нақты ажырату мен мемлекет тарапынан реттеу болмайтын америкалық және германиялық модельдерімен салыстырғанда, қаржылық, басқарушылық және салық есептерінің ажыратылуымен, мемлекет тарапынан қатаң бақылаумен шартталған. Осы межелеу қаржы жағдайын үнемі бақылауды, компанияның ішкі және сыртқы аудитін жүргізуді талап етеді, бұл да контроллингтің көзделінетін қазақстандық моделіне өз көрінісін тапты және ол Қазақстан компанияларының қызмет етуінде сан алуан түрдегі тәуекелді ең төмен деңгейге түсіруге қол жеткізеді [8, с. 16].

Қазақстан кәсіпорындарының басқару жүйесіндегі контроллинг қызметтеріне жүргізген SWOT талдауы 8 кестеде көрсетілген.

Кесте 8 – Қазақстан кәсіпорындарының басқару жүйесіндегі контроллинг қызметтерінің SWOT талдауы

Әсер ету факторлары	Әлсіз жақтары, «қауіптері»	Күшті жақтары, «мүмкіндіктері»
1	2	3
Ұйымдастырушылық басқару құрылымы	Компанияда бар басқару құрылымын өзгерту	Компанияның қаржы-экономикалық жағдайы туралы ақпаратқа ие болып келетін контроллинг маманының пайда болуы
Басқаруды кеңес берумен қамтамасыз ету	Кәсіпқой біліктілігіне нәе контроллинг бойынша мамандарының болмау мәселелері, контроллер мамандығын оқыту қажеттігі	Фирма менеджментінің тиімділігін бағалау, оның қызметіндегі "тар жерлерді" айқындау. Дағдарыстық беталыстарын ерте анықтау, осы құбылыстарға қарсы әрекет ету бойынша шараларды өңдеу
Басқаруды ақпараттық қамтамасыз ету	Жекелеген функциялары алынатын, орнына басқалары енгізілетін кәсіпорынның бөлімшелерімен пайда болатын мүмкін мәселелер	Компанияның қаржы-экономикалық жағдайы туралы ақпаратқа оперативті қол жеткізу
Ақпараттық технологияларын пайдалану	Контроллинг бойынша дайын маманның болмауынан контроллер мамандығын оқыту қажеттігі	Жоспарлау, бақылау, есептеу және есептілікті бірыңғай стандарттары мен ережелерін жүргізуге қатысты, басқару үрдісін компьютерлеу мүмкіндігі
Құрылымдалғандық және іс-әрекеттердің үйлестірілуі	Контроллинг қызметінің өзге бөлімшелерге әсерінің шектен тыс күшеюі мүмкін, бұл басқарушылар командасында наразылық тудыруы мүмкін	Бөлімшелер жоспарларының үйлесімділігін жоғарылату және осы жоспарлардың нақты орындалуын тексеру. Бөлімшелердің оқшаулану беталысының әлсізденуі
Ендіру салдары: - әлеуметтік; -экономикалық	Істегі талдау әдістерінің жетілдірілмегендігі, топтар (бухгалтерия, жоспарлау бөлімі және т.б.) мен жекелеген тұлғалардың (тиісті бөлім басшыларының) мәртебесіне қауіп төну	Контроллинг департаментінің құрылуы салдарынан қызметкерлердің қызмет бабы бойынша жылдам көтерілуінің жаңа мүмкіндігі (мәртебесін жоғарылату). Қысқа және ұзақ мерзімді кезеңдерде кәсіпорынның табыстылығы мен икемділігін жоғарылату
Корпоративтік мәдениетпен үйлесімділігі	Корпоративтік мәдениетпен орташа алғанда, жоғары емес сыйымдылығы	Кәсіпорынға тәуелді

8- кестенің жалғасы

1	2	3
Жаңа енгізілімнің күрделілігі	Дәстүрлі әдістерімен салыстырғанда күрделі, қосымша оқу қажеттігі	Модельдер мен алгоритмдерді қолдану қарапайымдылығы
Экспериментті жүргізу мүмкіндігі	Барлық компания бойынша ендіргеннен кейін ғана толық нәтиже байқалады	Бір немесе бір уақытта, бірнеше департаментте біртіндеп енгізу және бейімдеу
Көрнекілігі	Толық нәтиже болашақ кезеңдерде байқалады	Алғашқы нәтижелерді басшылық бірден бағалайды
Ескерту – Дерек көзі [8,с. 18]		

Г.Т. Демеуованың зерттеу нәтижелері бойынша келесідей қорытындылар жасалды:

- бюджеттеу технологиясынан контроллинг технологиясына ауысу үрдісі қалыптасуда, ол өзгеріп тұратын жағдайды ескере отырып, басқаруды айтарлықтай жақсартуға қабілетті;

- қаржы дағдарысының құлдырауы және шаруашылық ету жағдайының тұрақтандырылуы шартында, заманауи менеджменттің соңғы жетістіктерін, оның негізі ретінде заманауи ақпараттық технологиялары базасындағы контроллинг болады, ең дұрыс пайдалану үшін алғышарттар пайда болады.

- отандық компаниялар инновациялық басқару технологияларын ендіру үшін жаңа мүмкіндіктерге ие болады;

- саяси тұрақтылық және экономикалық өсу шетел инвестицияларының, соның ішінде тікелей инвестицияның өсуіне алып келеді. Батыс компаниялары Қазақстанға келгенде өздерінің басқару технологияларын, соның ішінде контроллингті пайдаланады, бұл кезде олар менеджментке қазақстандық мамандарын уақыт өте кең түрде тартады;

- халықаралық бухгалтерлік есеп стандартын енгізу басқаруды жетілдірудің, әсіресе, контроллингті енгізу кезінде, қосымша импульс береді. Бухгалтерлік, салық және басқарушылық есептері әлде қайда дербес болуда, бұл олардың дамуы үшін жағдай жасайды;

- Қазақстан кәсіпорындарындағы менеджмент заманауи батыстың немесе отандық бизнес-білімін алған жас мамандарымен қарқынды түрде толықтырылуда. Бұл жаңа идеяларды қабылдау және басқарудың ең үздік технологияларын, әсіресе, контроллингті қолдану үрдісіне көмектеседі;

- контроллинг жүйесін бюджеттеу жүйесіне кірістіру, бюджетті басқарудың стратегиялық бағытталған жүйесін жасау дәстүрлі бюджеттеу жүйесінен ерекше (қатаң мәндер жүйесі), стратегияның іске асырылуын жылдам өзгермелі жағдайда бақылауға мүмкіндік береді [8,с. 37].

Г.Е. Жунисбекованың пікірінше, контроллинг – кәсіпорын қызметінің табыстылығын арттыру жолымен ұзақ мерзімді кезеңде оның өмір сүруін қамтамасыз етуге, серпінді дамуы үшін ұтымды инвестициялық шешімдерді

қабылдауға, сондай-ақ кәсіпкерлік қызметте тәуекелді төмендетуге мүмкіндік беретін кәсіпорынды басқарудың заманауи жүйесі. Әдіс-тәсілдер мен стратегиялардың жиынтығы инновацияларды басқарудың өзіндік механизмі, басқару үдерісін басқару жүйесі – контроллинг қызметі арқылы жүзеге асырылады [129].

Г.Ш. Қалиақпарованың пайымдауынша, контроллингті жүргізу үшін қосымша құрылымдық бөлімшелерді құру қажет емес, бұл әсіресе, шағын және орта бизнес кәсіпорындары үшін мақсатқа лайықты. Контроллинг қызметінің функцияларын қаржы бөлімдері, жоспарлы-экономикалық құрылымдары жүзеге асыра алады немесе контроллинг кәсіпорындағы есеп және бақылау жүйесінде қызмет ете алады. Оның пікірінше, контроллинг әдістерін республика кәсіпорындарында пайдалану кәсіпкерлердің баламалы иек арту ұстанымына айналуы тиіс және сол уақытта, ғаламдық бәсекелестік жағдайында несиені, жеткізушілерді және өзге контрагенттерді сауатты таңдауға әрекеттесуі тиіс [4].

Д.А.Қалдияров пен А.Е. Беделбаеваның пікірінше, контроллингтің қолданыстағы барлық тұжырымдамаларының Қазақстан үшін негізгі кемшілігі ретінде жоспарлау және бақылау функцияларын біріктіру идеясын айтуға болады, мұны кәсіпорын аясында жоспарлы қызметтің мазмұнын түсінбеу деп талқылауға болады.

Ауқымы бойынша тіпті, орташа өнеркәсіптік кәсіпорындарында жоспарлау едәуір күрделі әрі көп қырлы қызмет болып табылады, оған сан алуан түрдегі мамандардың көп саны тартылады. Сол себептен, жоспарлау функцияларын бас контроллерге беру, мұны контроллинг саласындағы шетелдік зерттеушілер ұсынады, тәжірибеде тек тәртіпсіздікке және кәсіпорындағы жоспарлы жұмыс сапасының төмендеуіне алып келеді. Осыған байланысты, жоспарлау және бақылау функцияларын біріктіру негізделмеген және ол мақсатқа лайықты болып көрінбейді. Олардың пікірінше, кәсіпорын шеңберінде контроллинг бақылауға және қабылданатын жоспарлы шешімдерді бағалауға және осының негізінде жоспарланатын параметрлерді түзету бойынша нақты ұсыныстарды дайындауға байланысты өзінің функцияларын атқаруы тиіс. Осы тәсілдемеге сәйкес контроллинг кәсіпорында жоспарды, соның ішінде стратегиялық жоспарды әзірлеу және оны іске асыру үрдісін үздіксіз қызмет ететіндей бақылау жүйесі ретінде болуы тиіс [35,с. 156-159].

Осыған қарамастан, К.Н. Алданиязовтың пікірінше, осы уақытта Қазақстанда контроллингті дамыту үшін мінсіз жағдайлар қалыптасқанын айтқан [130]:

Біріншіден, көптеген кәсіпорындар тиімді меншік иелеріне ие болды, ендігі кезде олар меншік иесін сатып алуды емес, оны тиімді қолдану мәселелері жайлы қамданады. Жаңа иелер кәсіпорынның табыстылығын және оның инвестициялық тартымдылығын (нарықтық құнын) жоғарылату міндетін алдыға қояды.

Екіншіден, жаңа иегерлер мен топ-менеджмент сатып алған немесе пайда болған бизнесті басқарудың қажетті тәжірибесіне ие болып келмейді. Қазіргі

кезде көптеген өндірістік кәсіпорындар өз еңбек жолын сауда немесе қаржы саласынан бастаған бизнесмендердің иелік ететіні және/немесе басқаратыны құпия болып табылмайды. Алайда, олардың көрсетілген салаларындағы табыстылығы және игерген басқару тәжірибесі өндіріс саласында табысқа жетуді кепілдемейді. Өндірістік кәсіпорынды тиімді басқару үшін таза қаржы құралдары жетпейді. Соңғы уақытта соңғы үлгідегі бюджеттеу - өндірістік кәсіпорындар үшін бар бәледен құтқаратын панацея (бәрін емдеуші) қызметін атқара алмайды. Қаржы бюджетін қатаң түрде орындау және қаржы ағымдарын бақылау, басқару және көзделген міндеттерге дұрыс бет бұру елесін жасауы мүмкін (қысқа мерзімді перспективада), алайда, іс жүзінде ол бизнестің құлдырауына жетелеуі мүмкін. Мұндағы мәселе – қатаң қаржылық тәртіпті емес, бірақ ол әрине қажет, бюджеттің дұрыс қалыптастырылып, уақытында түзетіліп отырылуын қамтамасыз ету керек, яғни ол икемді болуы тиіс. Өнеркәсіп кәсіпорындарының бюджетін қалыптастыру процедурасы бюджет үрдісінде түйінді болып табылады. Егер біз жоғарыда айтылғанды жинақтайтын болсақ, онда бюджеттеудің классикалық технологиясынан контроллинг технологиясына өтеміз.

Үшіншіден, елдегі әлеуметтік-экономикалық жағдай және шаруашылық ету шарттары тұрақты, бұл тұрақты менеджменттің толық мөлшерде көріну мүмкіндігін береді, оның негізі – контроллинг болып табылады. Қазақстан компаниялары басқару технологияларын жасау үшін уақыт пен мүмкіндікке ие болады.

Төртіншіден, Қазақстанда халықаралық бухгалтерлік есеп стандартын пайдалану, Салық кодексіндегі өзгертулер қатаң заңнамалық шектеулер саласынан ішкі, басқарушылық есепті шығарады. Өзіндік құнын басқару уақыт өткен сайын кәсіпорындардың ішкі ісіне айналуға. Бухгалтерлік, салық және басқарушылық есептері дербес әрі бір-біріне тәуелділігі төмен болуда, бұл олардың дамуы үшін жағдай жасайды.

Бесіншіден, Қазақстан компанияларының менеджменті батыстық немесе отандық жақсы бизнес-білім алған және заманауи нарық пен бәсекелестік жағдайларында шынықтырылған, жаңа идеяларды қабылдауға және заманауи басқару технологияларын қолдануға дайын жаңа жас кадрларымен қарқынды түрде толықтырылуда.

Г.Т.Демеуованың пікірінше осының бәрі Қазақстан бизнесінің болашағына ғана емес, сондай-ақ, контроллингтің де келешегіне оптимисттік қарауға мүмкіндік береді [131].

Осылайша, Қазақстанда контроллинг жылдам қарқынмен дамып келеді, бұл кезде дамыған экономика жағдайында он жылдар бойы әзірленетін технологиялар, әдістер мен құралдар бірнеше жыл ішінде бейімделіп, игеріледі. Алайда, сөзсіз түрде, шетелдік контроллингтің дамуы анағұрлым ілгері жылжыды және ол қазіргі қадамда батыстағы нарықтық экономикаларының дамуына тән міндеттерді шешуде. Қазақстан жағдайында контроллингтің әртүрлі модельдері мен әдістерінің даму келешегіне қатысты көптеген қазақстандық мамандардың пікірлері айтарлықтай айрықшаланады [132].

Қазақстандық мамандардың пікірлерін жиынтықтай келе, қазақстандық контроллингтің арта қалуының келесі себептерін белгілеуге болады:

- басшылардың және меншік иелерінің басқарудың жаңа әдістерін, құралдары мен технологияларын қолдану қажеттігін түсінбеуі;

- батыстың басқару тәжірибесіне сенбеу, соның салдарынан, қазақстандық компаниялардың қызметінде контроллингті пайдалану мәні мен перспективасын жеткілікті бағаламау;

- компанияны тиімді түрде басқаруға және оны басқарудың жаңа әдістерін, құралдары мен технологияларын қолдану негізінде дамытуға қабілетті білікті басқарушылық қызметкерлердің болмауы;

- «контроллинг» терминінің анықтамасына көзқарастар мен пайымдаулардың сан алуандығы, бірегей терминология мен әдістемелік базаның болмауы;

- бухгалтерлік есеп нормалары және контроллингтің есептік міндеттемелерін қаржылық есептіліктің халықаралық стандартының міндеттемелерімен интеграциялауға мүмкіндік бермейтін әртүрлі шектеулер;

- басым жариялы кәсіпорындарда бизнесті стратегиялық көру бағытының болмауы;

- білім беру саласының болмауы – есеп және аудит, менеджмент, экономика, маркетинг саласындағы мамандарды даярлауға екпін басымды болып келеді [133].

Бүгінгі күндері Қазақстанда контроллинг тәртіп бойынша, ірі өнеркәсіптік және өндірістік кәсіпорындары мен корпорацияларының қызметіне енгізілуде. Ал шағын және орта бизнесті кәсіпорындар контроллингтің үзінділерін (жекелеген элементтерін) пайдалануда.

Біз қазақстандағы ірі кәсіпорындарда қалыптасқан басқару тәжірибесін контроллинг тұжырымдамасына ауыстыру арқылы жетілдіру мүмкіндігіне қатысты қазақстандық авторлардың пікірін бөлмейміз: контроллинг жүйесі менеджмент жүйесін ауыстыра алмайды және де ол оны ауыстыруға тиісті емес. Қазақстандық кәсіпорындарда қалыптасқан басқару тәжірибесі өте сан алуан және әртекті. Контроллингті ұйымдастыру және оның әдістері бойынша төрт қазақстандық кәсіпорындар тобын ажыратуға болады:

- меншік иелері құрамында шетелдік кәсіпорындар мен шетел азаматтары басым болып келетін ірі кәсіпорындар;

- құрамында тек қазақстандық қатысушылары/акционерлері болатын ірі кәсіпорындар;

- меншік иелері батыстық жеке, сондай-ақ, қазақстандық мемлекеттік кәсіпорындар болып табылатын ірі кәсіпорындар;

- шағын және орта бизнесті кәсіпорындар.

Міне, осы аталған топтардың меншік иелерінің құрамында шетелдік кәсіпорындары, не болмаса қазақстандық мемлекеттік кәсіпорындар басым болатын ірі қазақстандық кәсіпорындарда контроллингті ұйымдастыру өте жоғары деңгейде. Басқару жүйелерін жетілдіру мәселелері көбінесе, меншік

иелері қазақстандық кәсіпорындары мен азаматтары болып табылатын шағын және орта бизнесті кәсіпорындардың алдында тұр.

2.3 Шағын және орта бизнестегі бәсекелестік ортаның ерекшеліктері

Шағын және орта бизнесті кәсіпорындар барлық дүние жүзінде жұмыспен қамту мәселелерін шешуде және ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін арттыруда барынша көп үлес қосуда.

ШОБ – бұл салықтардың салмақты және тұрақты көзі. Бұл салықтық түсімдердің тұрақтылығының кепілі, шағын бизнес өзін-өзі жаңартудың үздіксіз үдерісі болып табылады, мыңдаған кәсіпкерлер бизнеске енеді, олардың айтарлықтай бөлімі сәтсіздікке ұшырайды, алайда бұл мемлекеттік бюджеттік кіріс бөлігіне іс жүзінде әсер етпейді, жолы болмағандардың орнына үнемі жаңа кәсіпкерлер келеді – бәсекеге қабілетті кәсіпорындардың табиғи түрде іріктелу механизмі жұмыс істейді. Сондықтан, шағын және орта бизнес дамуын ынталандыру мәселесі әлемнің барлық елдері үшін өзекті болып келеді.

Дамыған елдерде мемлекет тарапынан қаржы-несиелік қолдау арнайы құрылымдар мен қорлар арқылы» жүзеге асырылады. Олар, мысалы: «Шағын бизнес істері жөніндегі әкімшілік (АҚШ), «Шағын және орта бизнесті сақтандырушылық несиелеу корпорациясы» (Жапония), «Шағын және орта фирмаларға арналған несиелеу» (Франция) және т.б. [134].

Қазақстанға шағын және орта бизнесті дамыту қажет – бұл қоғамның әлеуметтік-саяси тұрақтылығының негізі. Өткен жылы мемлекет Басшысы Қазақстан халқына арналған жыл сайынғы жолдауымен сөз сөйлей отырып, тағы да алға міндет қойды: жалпы ішкі өнімдегі шағын және орта бизнестің үлесі кем дегенде 40% құрауы тиіс – енді бұл тек 2020 жылы ғана [112]. [135]. Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, дағдарыс жағдайында ШОБ бюджетке түсетін салықтық түсімдердің тұрақты және салмақты көзі бола алады: әлемнің кейбір өңірлері мен қалаларында ШОБ кәсіпорындарынан түсетін салықтардың үлесі олардың жалпы үлесінің 80%-на дейін жетеді. Дамыған елдерде шағын және орта бизнес кәсіпорындарының үлесіне ЖІӨ жартысынан астамы келеді; бұл кәсіпорындарда еңбекке жарамды халықтың 50–80% жұмыс жасайды (бізде бұл көрсеткіш 31% ғана құрайды; Алматыда – 51%). 2015 жылғы қаңтар-желтоқсандағы Жалпы ішкі өнімнің нақты көлем индексі өткен жылдың тиісті кезеңімен салыстырғанда 101,2% көтерілді. ЖІӨ құрылымында тауарлар өндірісінің үлесі 36,3%, қызметтер – 56,8% құрады.

Қазақстан Республикасындағы шағын және орта бизнестің мониторингінде: 2015 жылғы қарашадағы жағдайы бойынша жұмыс істеп тұрған ШОБ субъектілер саны 2014 жылғы тиісті кезеңдегі сәйкес мерзіммен салыстырғанда 2,8% өсті. ШОБ субъектілерінің жалпы санында дара кәсіпкерлер үлесі 73,3%, шаруа (фермер) қожалықтары – 13,6%, шағын кәсіпкерліктегі заңды тұлғалар – 12,9%, орта кәсіпкерліктегі заңды тұлғалар – 0,2%-ды құрады. ШОБ жұмыс істеп тұрған субъектілерінің санының барлығы 1 345 872 адам [102].

Қазақстан Республикасының нормативтік құжаттарында «шағын кәсіпкерлік» термині қолданылады. «Жеке кәсіпкерлік туралы» заңға сәйкес жұмыскерлерінің жылдық орташа саны жүз адамнан аспайтын заңды тұлға құрмаған дара кәсіпкерлер және жұмыскерлерінің жылдық орташа саны жүз адамнан аспайтын және активтерінің жылдық орташа құны тиісті қаржы жылына арналған республикалық бюджет туралы заңда белгіленген айлық есептік көрсеткіштің үш жүз мың еселенген мөлшерінен аспайтын жеке кәсіпкерлікті жүзеге асыратын заңды тұлғалар шағын кәсіпкерлік субъектілері болып табылады [136].

Қазақстандық кәсіпкерлермен сауалнама алу нәтижелері бойынша:

- бизнес пен жергілікті билік органдары өкілдерінің антагонизмі жойылған жоқ; бизнес пен биліктің өзара іс-қимыл жасау саласында формальді емес қатынастар басым болып тұр; бюрократиялық озбырлықтың көптеген жәйттары атап өтілді; күштеп алушылық барынша жасырын сипатқа ие болды, бірақ негізгі «сыбайлас жемқорлықтың шоғырлану нүктелері» сақталып қалды – бұл жер меншігі, жерді пайдалану және құрылыс салаларындағы рұқсат беру рәсімдері;

- кәсіпкерлерге қолдау көрсететін ұйымдардың саны жеткілікті көп, алайда шағын бизнес саласының кәсіпкерлері олардың қызметі туралы жеткілікті хабардар емес; мемлекеттік бағдарламалар тек қана ірі және орта бизнесті дамытуға арналған деген пікір тараған [137];

- шағын бизнестің барынша өзекті мәселелері – өткізу нарығының шектеулі болуы, жосықсыз бәсекелестік, әкімшілік кедергілер және білікті қызметкерлердің жетіспеуі болып табылады [138].

2012 жылы «Атамекен одағы» ұлттық кәсіпкерлер палатасының тапсырысы бойынша ресейлік компаниялар жүргізген сұрақ-жауап алуға қатысқан жауап берушілер, соңғы жылдары Қазақстанда әкімшілік-бюрократиялық жүктеме ұлғайғанын және мемлекеттің бизнес-үдерістерге араласу дәрежесі артқанын атап өткен [139].

Кәсіпкерлердің көпшілігі кәсіпкерлік қызметті жүргізуге арналған арнайы білімдердің, бизнес-білім берудің, қызметкерлердің біліктілігін арттырудың ролін толық бағаламайды [140].

Қазақстан Республикасының Тәуелсіз кәсіпкерлер қауымдастығының пікірі бойынша қалыптасқан жағдайдың басты себептері келесілер болып табылады:

1) елде шағын және орта бизнесті дамыту бойынша нақты бағдарламалардың және оны іске асыру механизмдерінің болмауы;

2) мемлекеттік және сайланбалы органдардың арасында шағын бизнес саласында заңнамалық актілерді қабылдауда үйлестірудің болмауы;

3) ШОБ субъектілер шенеуніктердің жемқорлық және рейдерлік әрекеттерінен билік тарапынан қорғалмауы.

Қазақстан Республикасының Тәуелсіз кәсіпкерлер қауымдастығының кәсіпкерлерге қысым жасаудың мысалы ретінде қолданыстағы заңнамаға

жалған кәсіпкерлік бойынша толықтырулар енгізуді келтіреді – «бұл вирус секілді елдегі барлық кәсіпорындарда болатын» тәрізді [141].

Сонымен бірге, көптеген зерттеулерде атап өтілгендей, қаржыландыруға қол жеткізу және несиенің құны Қазақстанда шағын бизнесті жүргізу үшін барынша маңызды екі кедергіні құрайды. Қазақстандағы шағын бизнес кәсіпорындары бетпе-бет келіп жататын басты қиындықтардың бірі – қаржыландыруға шектеулі қол жетімділік [137]. Бизнесті жаңғырту, әртараптандыру және кеңейту үшін қаржылық, материалдық, технологиялық және интеллектуалдық ресурстардың жетіспеуі шағын және орта бизнестің ұзақ уақыт шешілмей келе жатқан мәселесі болып қалады. ШОБ-те жұмыс жасайтын қазақстандық кәсіпкерлердің тек 15% ғана күрделі жаңғырту және дамытуға дайын, 40% осыны қалайды, бірақ қаражат тапшылығын сезінуде.

Зерттеу мәліметтері бойынша Қазақстандағы банктік несиелеудің қол жетімділігін кәсіпкерлердің көпшілігі:

- банктік несиелерді уақыт пен күшті көп жұмсауды қажет ететін жұмыс ретінде бағалайды;

- банктердің жарнамаларындағы пайыздар, несиені рәсімдеу мерзімдері, талап етілетін құжаттардың саны туралы ақпарат шындыққа жанаспайды деп есептейді;

- клиенттер қызметтерді бастапқыда есептеген шарттармен алмайтынына сенімді;

- жауап берушілердің 15% тіпті несиелерді байланыс пен таныс болған кезде ғана алуға болады;

- ресми емес сыйақы және байланыстар 35-41% жағдайда өтінімді қарау мерзіміне ықпал етеді деп есептейді [142].

Қазіргі уақытта Қазақстанда ШОБ-ке қолдау көрсететін мемлекеттік және қоғамдық ұйымдардың саны жеткілікті көп. Өзірленетін және қабылданатын бағдарламалардың саны да жеткілікті. Бірақ, көбіне, олар туралы ақпарат ШОБ кәсіпкерлеріне уақытында жетпейді [141, б. 20].

Мәселен, ШОБ дамыту үшін Үкімет: «Бизнестің жол картасы – 2020», «Өнімділік – 2020», «Экспорт - 2020» бағдарламаларын іске асыруда. Алайда, BISAM Central Asia зерттеуі көрсеткендей сұрақ-жауап алынған ШОБ кәсіпкерлерінің едәуір бөлігі, бұл бағдарламалардан хабары жоқ, оның үстіне бұл бағдарламалар тек қана ірі бизнеске арналған деген пікір тараған [137].

Қазақстанда ШОБ қаржылық-несиелік қолдау көрсету «Жеке кәсіпкерлік туралы» ҚР Заңының 19 бабының 3 тармағына сәйкес жеңілдетілген түрде несие берумен шағын кәсіпкерлік субъектілеріне қолдау көрсететін «Даму» АҚ арқылы жүзеге асырылады [143].

Алайда «Даму» АҚ жүргізген сұрақ-жауап нәтижелері бойынша «Бизнестің жол картасы 2020» бағдарламасы қатысушыларының көпшілігі – орта және ірі бизнес субъектілері. «Бизнестің жол картасы 2020» бағдарламасында жауап берушілердің көпшілігінің жылдық айналымы 100 млн. теңгеден асатын - «көп жағдайда орта және ірі бизнес субъектілері қатысқан» - ҚР-дағы шағын бизнесті дамыту міндеттері тұрғысынан бұл тіпті дұрыс емес.

«Бизнестің жол картасы 2020» бағдарламасына шағын бизнес кәсіпорындарын енгізуге көптеген факторлар кедергі болған. Олардың бастысы ШОБ кәсіпорындарының ақпараттық түрде жабық болуы. Шағын бизнес ақпараттық түрде жабық болу себептері жүйелік сипатқа ие. Бұрын олар кіру кедергілерінің алуан түрлілігіне негізделген салалық нарықтардың түрлі модельдері мен тұжырымдамаларында қарастырылған [144]. Жалпы қабылданғаны және дәстүрлі түрде кіру кедергілерін стратегиялық емес («таза артықшылықтардың кедергілері», экзогендер) және стратегиялық («нарықтық сипаттағы кедергілер», эндогендер) түрге бөлу болып табылады [145].

«Таза артықшылықтардың кедергілері» - белгілі бір нарықта қызмет ететін кәсіпкерлік субъектілеріне тиімділіктің жоғары деңгейіне немесе тауардың сапасына негізделмеген бәсекелестік артықшылық беретін факторлар. Олар арнайы әдебиетте «әкімшілік кедергілер» терминімен белгіленеді [146]. Мысалы, М. Портер кіру кедергілерінің келесі тізбесін келтіреді: «ауқымның әсері, технологияларға еркін қол жетімділіктің болмауы, оқыту әсері, капиталға деген қажеттіліктер, тарату каналдарына қол жетімділік, саяси және әкімшілік кедергілер» [147].

1980-ші жылдары әкімшілік кедергілер көп жағдайда ұлттық экономиканың салалық құрылымын және негізгі параметрлерін белгілейтінін алғаш рет Э. Де Сото анықтады. Ол әкімшілік кедергілерді «кәсіпкерлерден уақыт пен ақшаны көптеп жұмсауды қажет ететін шаруашылық қызметті тіркеу мен жүзеге асыруды реттейтін тиімсіз ережелер – «нашар» заңдар және/немесе «жақсы заңдарды» нашар орындау ретінде анықтады [148].

Де Сото әрбір кәсіпкер «заңға бағыну құнын» және «заңсыздық құнын» төлеуден көретін пайдасы мен өзінің шығындарын салыстырады және өзі үшін барынша қолайлы бизнес стратегиясын таңдайды деп топшылады – бұл стратегия толығымен заңды («ақ») немесе толығымен заңсыз («қара») болмауы, бірақ «сұрдың» көптеген реңктері де болуы мүмкін – заңсыз қызметті салық салудан өндіріс көлемдерін және жалақыны жасырумен, кірісті төмендетумен және т.б. үйлесуі мүмкін. «Сұр» бизнес арнайы қызметтерді – мемлекеттік құрылымдар қызметкерлерінің мейірімділік көрсетуін қажет етеді, олар белгілі бір сыйақы үшін ... өздері белгілеген бизнесті жүргізу ережелерін бұзушылықтарды байқамайды. Бизнестің әкімшілік кедергілерге деген табиғи әрекеті өзінің шығындарын төмендету, бизнесті сақтап қалу мақсатында «көлеңкелі» экономикаға өту болып табылады [149].

Мамандар:

- ресурстарға қол жеткізу және оларға меншік құқықтарын алу кезінде (тіркеу);

- шаруашылық қызметті жүзеге асыру құқықтарын алу кезінде (лицензиялау, сертификаттау) [150].;

- шаруашылық қызметті ағымдағы жүзеге асыру кезінде (санкциялар) пайда болатын әкімшілік кедергілерге бөледі [151].

Ресей мен Қазақстанда әкімшілік кедергілерді зерттеу салыстырмалы жақын арада басталды. Қазақстанда әкімшілік кедергілер көптеген еңбектерде қарастырылды [152].

Г.К. Сүлейменованың пікірінше, «ТМД елдерінің экономикасында әкімшілікпен қатар жүйелік кедергілер де көп». Бизнес-ортаның «сұр» құрамдас бөліктің ұлғаюы жағына айтарлықтай түрленуі, қосымша трансакциялық шығындар көлеңкелі қатынастар саласына ауысқан кезде әкімшілік кедергілер жүйелік кедергілерге айналады [153].

Бұдан басқа:

1) кәсіпкерлік қызмет басқарудың феодалдық әдісімен үйлесетін «перифериялық капитализм», ол кезде өңірлердің басшылары ведомстволық бағыныстағы ведомстволар мен аумақтарды өздеріне сыйға берілген иеліктер ретінде қарастырады;

2) сыбайлас жемқорлық схемалары: тапшы қызметке қол жетімділікті монетизациялау, қиялдық реттеу, аффилирленген бизнес (ірі бизнеске филиал ретінде қосылу) және кез келген қаржы ресурстарына қол жетімділік үшін «бөліп берулер»;

3) табиғи монополиялар қызметтеріне қол жетімділік үшін ақы төлеу қазақстандық шағын бизнестің ең күрделі мәселелерінің бірі болып табылады;

4) заңдылықтың тыйым салушылық шығындары [148, с. 408].

Бұл шығындар ресми құжаттаманы жасаумен және тексеруші органдармен байланыс орнататын арнайы қызметкерлерді ұстаумен негізделеді.

Бизнестің аман қалуы реттеуіштерге байланысты болатын кездерде компанияның стратегиясын көп жағдайда кәсіпкерлердің өзі емес, олардың айналасындағылар: ресурстарға қол жетімділікті қамтамасыз ететін делдалдар және ішкі бақылаушылар – заңдылық шығындарының менеджерлері (бухгалтерлер мен заңгерлер) анықтайды. Көбіне бұдан шағын бизнес пен ісін енді бастаған кәсіпкерлер зардап шегеді, олар заңдылық шығындарының білікті менеджерлері қызметінің ақысын төлей алмайды және рұқсат құжаттарын алу және қажетті ресурстарға қол жеткізу үшін олардың формальді емес төлемақылар сомасын барынша азайту үшін ретке қойылған байланыстары болмайды.

Әртүрлі қазақстандық зерттеушілер жүргізген зерттеулер мен сауалнамалар шағын және орта бизнесті кәсіпорындарының сыртқы орталарының келесі ерекшеліктерін және менеджментті ұйымдастыруға әсерін ажыратуға мүмкіндік береді:

- басым жариялы кәсіпорынға активтерінің жоғары емес құны және қаржылық тұрақтылықтың төмен деңгейі тән болып келеді;

- жеке капитал, тәртіп бойынша, төленетін көзі болып табылмайды, өйткені, ол ШОБ құрылтайшысы мен басшысына тиесілі, ол бойынша дивидендтер төленбейді [137];

- ағымдағы қысқа мерзімді берешектік үлесі, ең әуелі, айтарлықтай деңгейде тегін болып табылатын тауар несиелері мардымсыз, себебі жеткізуші ШОБ-ке тауарларды бөліп төлеуге жеткізуі өте сирек, ал кейде, ол алдын-ала

төлемді талап етеді. Сол уақытта, ШОБ қаражат көзінің осы рөлі лизинг пен өндірістің кеңейтілуі шамасы бойынша ұлғайып келе жатыр [138];

- олардың құрылтайшылары – жоғары менеджерлердің қаржы ресурстары ерекше орын алады, солардың есебінен ШОБ несиеленуі мүмкін. Бұл жерде ШОБ-тің қаржы ресурстары туралы емес, жеке капитал туралы айтылуда. Ол көбінесе, ресми бухгалтерлік және салық есебінен өтпейді, банк шоттарында көрсетілмейді және бюджетпен, кеден қызметімен, өзге кәсіпорындармен заңды қолма-қолсыз айналымға және «таза еңбекақыны» бергенде қатыспайды [139];

- кепілсіз несие алудың қиындығына және жоғары пайызға, әсіресе, ұзақ мерзімді қарыз қаражаттарына байланысты қарыз қаражаттарының үлесі үлкен емес [140];

- ШОБ айналымының басым бөлігі чекке, вексельге және тағы басқаларға емес, қолма-қол ақшаға қызмет көрсетіледі. Бұл коммерциялық қарым-қатынастар дәстүрімен және ірі қалалардан тыс жерде банк жүйесінің дамымауымен, сондай-ақ, көлеңкелі экономиканың, паракорлықтың және т.б. жоғары үлесінің болуымен байланысты [154].

Бәсекелестікті қазақстандық кәсіпкерлер және ШОБ саласындағы сарапшылар – қазіргі уақыттағы, сондай-ақ, болашақтағы түйінді мәселе ретінде қарастырады. Бұл ретте, сарапшылар қазақстандағы шағын және орта бизнес кәсіпорындарында басқару жүйесінің жалпы төмен деңгейін, «отандық бизнес-тәжірибесінде дәстүрлі тәсілдердің басым болуын» бір ауыздан атап өтеді. Таяудағы уақытқа дейін еліміздегі көптеген ШОБ кәсіпорындарында қаржылық жоспарлаудың, сөздің тура мағынасында, мүлдем болмағаны құпия емес. Мұның себептері:

- ресми жоспарлауға деген сенімнің болмауы;

- мемлекет орнатқан бизнесті жүргізу ережелері және бәсекелестік жағдайларының қарқынды түрде өзгеруі;

- кәсіпкерлер ортасында, әсіресе ШОБ-гі басқарушы меншік иелері арасында бизнес тек қана «айналсоқтай» білу ретінде ғана қарастырылады;

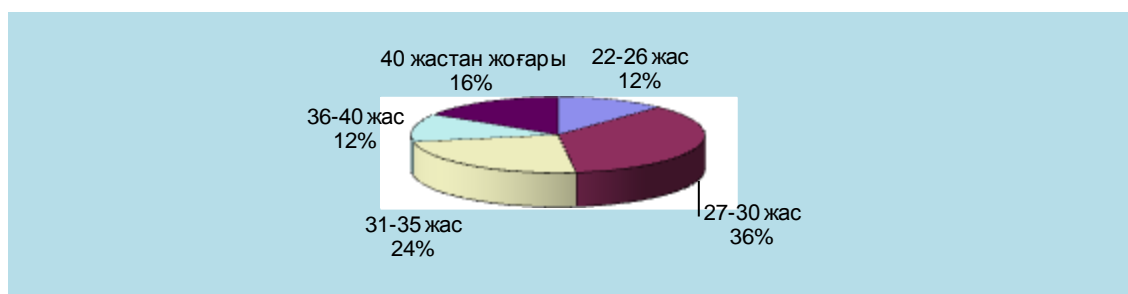
- қазақстандық шағын бизнесті кәсіпорындарының қаржы менеджменті саласында айтарлықтай ұйымдастырушылық-әдістемелік артта қалуы. Міне, осы аталғандар, кәсіпорында басқарудың заманауи әдістерін жеткілікті пайдаланбау салдарынан байқалады. ШОБ ерекшелігін, функцияларын, тәуекелділіктерін қарастыра келе, біз ШОБ ерекшелігін ескеретін, кәсіпорын қызметінің жақсаруына бағыт беретін басқарудың заманауи әдісі контроллингті пайдалану қажет деп есептейміз.

3 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕСТІ САУДА КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІН ДАМУ ТУРАЛЫ БАҒЫТТАРЫ

3.1 Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында контроллинг әдістерін қолдану ерекшеліктері: басқарушы меншік иелері мен менеджерлерімен жүргізілген сауалнама нәтижелері

Екінші алынған мәліметтердің талдауынан кейін (контроллинг туралы жалпы отандық және шетел авторларының жүргізген зерттеу нәтижелері және ШОБ пен сауда саласында контроллингті пайдалану ерекшелігі бойынша), зерттеуді аяқтау үшін бізге алғашқы зерттеу жүргізу керек. Оның мақсаты- өзге зерттеушілердің нәтижелері Қазақстанның ірі сауда агломерациясы Алматы қаласында қызмет істейтін ШОБ сауда саласындағы кәсіпорындарда контроллингті қолдану шынайылығымен байланысын бекіту. Біз Алматы қаласындағы шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарының меншік иелері мен менеджерлерімен сауалнама жүргізілген нәтижелерін талдаймыз. Жалпы сауалнаманың қамту аумағы 150- ге жуық респонденттерді қамтиды, оның ішінде 100 респондент сауалнамаға қатысты.

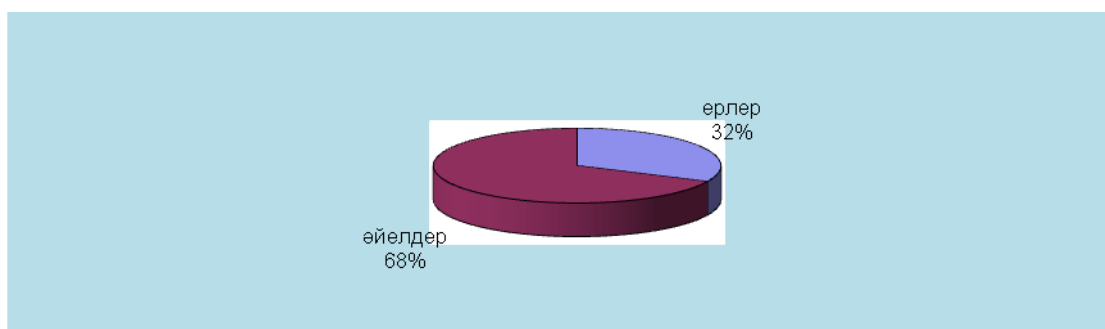
Сауалнаманы ұйымдастыруға Қазақстанның кәсіпкерлер палатасы өздерінің үлесін қосты. Сауалнаманың мақсаты контроллинг құралдары мен әдістерін пайдалануға қатысты қалауларын, артықшылықтарын анықтау және кәсіпорынның қызмет тиімділігін арттыру үшін оның жетілдіру жолдарын барынша ұсыну болып табылады. Бізбен әзірленген сауалнама қайталама ақпарат талдауы қосымшада көрсетілген (қосымша А). Сауалнамаға Алматы қаласында орналасқан көтерме- бөлшек сауда кәсіпорындарының өкілдері қатысты, атап айтқанда: басқару құрылымындағы менеджерлері немесе қаржы мәселелері бойынша директордың орынбасарлары, сауалнама тақырыбына қызығушылық танытқандар, еншілес компания немесе өкілдіктері болып табылмайтындар, қазақстандық немесе шетел холдингтер құрамына кірмейтіндер қатысты. Мұндай зерттеу «DiDiDa» ЖШС және «Тансат Invest» ЖШС қызығушылық мүддесінде жүргізілді. Сауалнамаға қатысқан респонденттер 11-15 суретте көрсетілген.



Сурет 11- Респонденттердің жасы бойынша бөлінуі

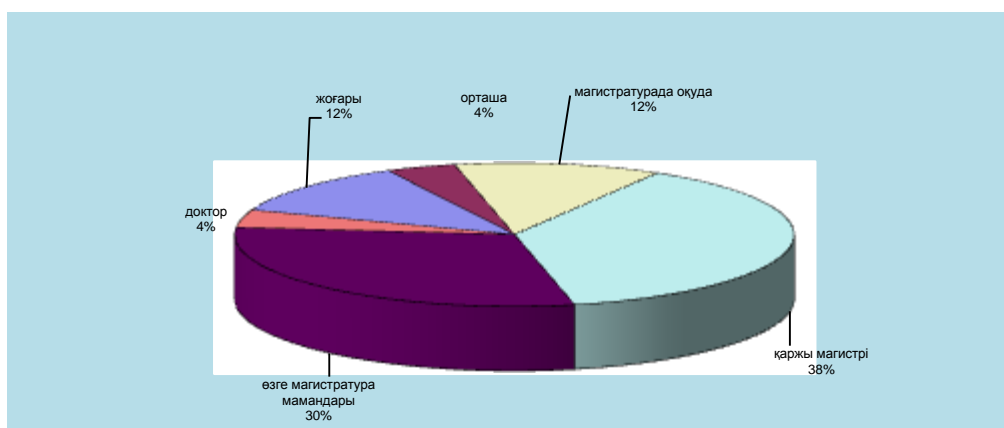
Ескерту- Автор құрастырған

Респонденттердің жынысы, білімі, жұмыс өтілі бойынша 12-15 суретте ұсынылған.



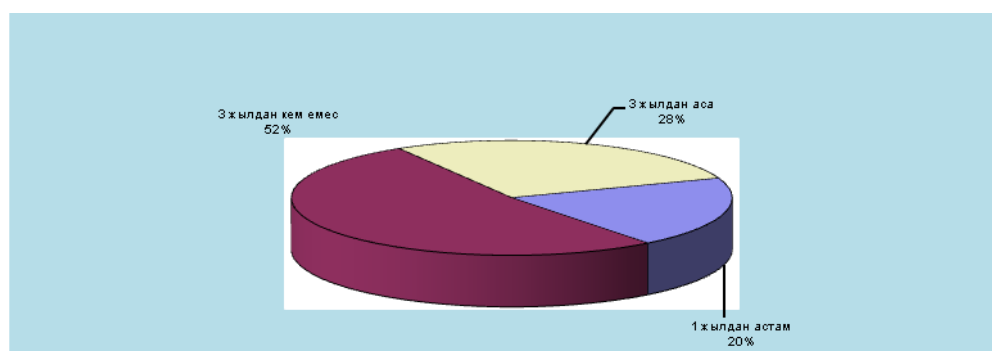
Сурет 12- Респонденттердің жынысы бойынша бөлінуі

Ескерту- Автор құрастырған



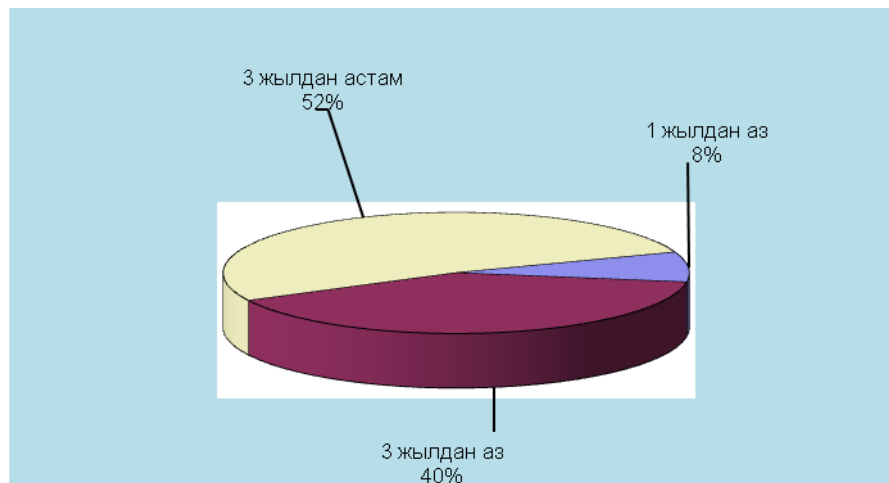
Сурет 13- Респонденттердің білімі бойынша бөлінуі

Ескерту- Автор құрастырған



Сурет 14- Қаржылық менеджері ретіндегі респонденттердің жұмыс өтілінің бөлінуі

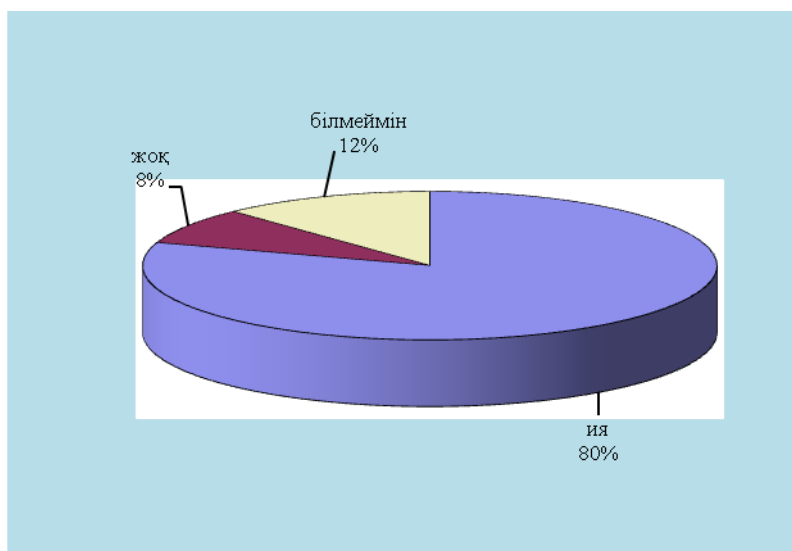
Ескерту- Автор құрастырған



Сурет 15- Саудадағы респонденттердің жұмыс өтілінің бөлінуі

Ескерту- Автор құрастырған

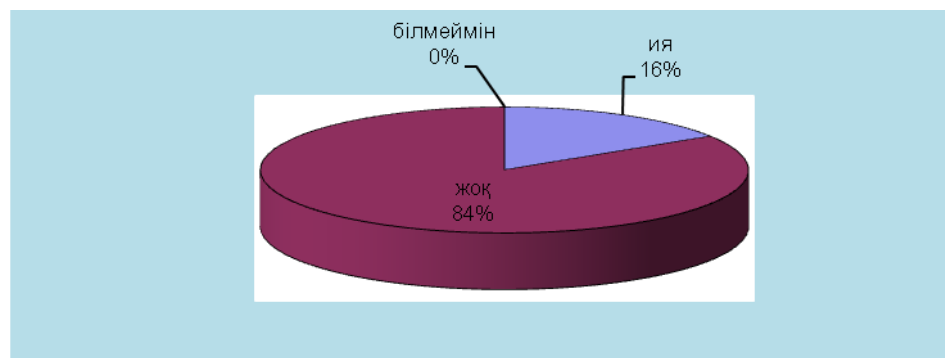
Көріп тұрғанымыздай, респонденттердің көпшілігі 27-30 жас аралығындағылар, магистр дәрежесі бар (бірақ әрдайым қаржылық менеджмент мамандығы бойынша емес), саудада бұрыннан жұмыс істейтін және салыстырмалы түрде қаржы менеджері міндетін орындауға жақында кіріскендер. Сауалнама сұрақтарына жауап беру нұсқалары бойынша респонденттерді бөлу 16 – 23 суретте ұсынылды.



Сурет 16- Сұрақ -жауап құрылымы: «Контроллинг әдістері кәсіпорынның қызмет тиімділігіне әсер етеді ме?»

Ескерту- Автор құрастырған

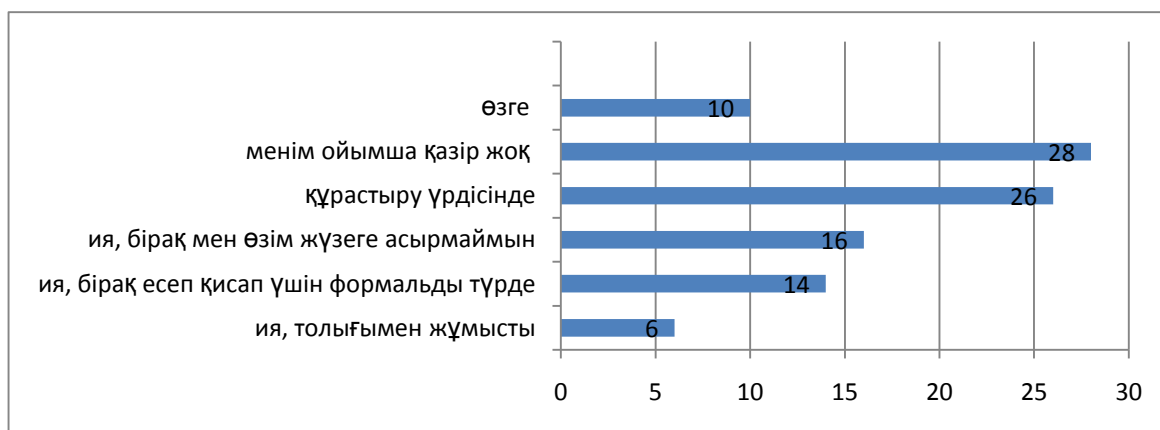
«Өзіңіздің тәжірибелік қызметіңізде контроллинг әдістерін пайдаланасыз ба?» респонденттердің сұрақ- жауаптары 17- суретте көрсетілді.



Сурет 17- Сұрақ- жауап құрылымы: «Өзіңіздің тәжірибелік қызметіңізде контроллинг әдістерін пайдаланасыз ба?»

Ескерту- Автор құрастырған

Сауалнама нәтижесі (сурет 16-17) бойынша біз келесідей қорытындыға келдік: Қазақстанның қазіргі жағдайында, көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындардың тиімді қызметін қамтамасыз ету үшін басқарушылық есеп (контроллинг) әдістерін және бюджеттеуді пайдалану өзекті болып табылады. Сонымен бірге, басқарушылық есеп (контроллинг) әдістерін қолдану сауда кәсіпорындары үшін бәсекеде артықшылықты деп санаймыз. «Сіздің кәсіпорында контроллинг жүйесі бар ма?» респонденттердің сұрақ -жауаптары 18- суретте келтірілген.

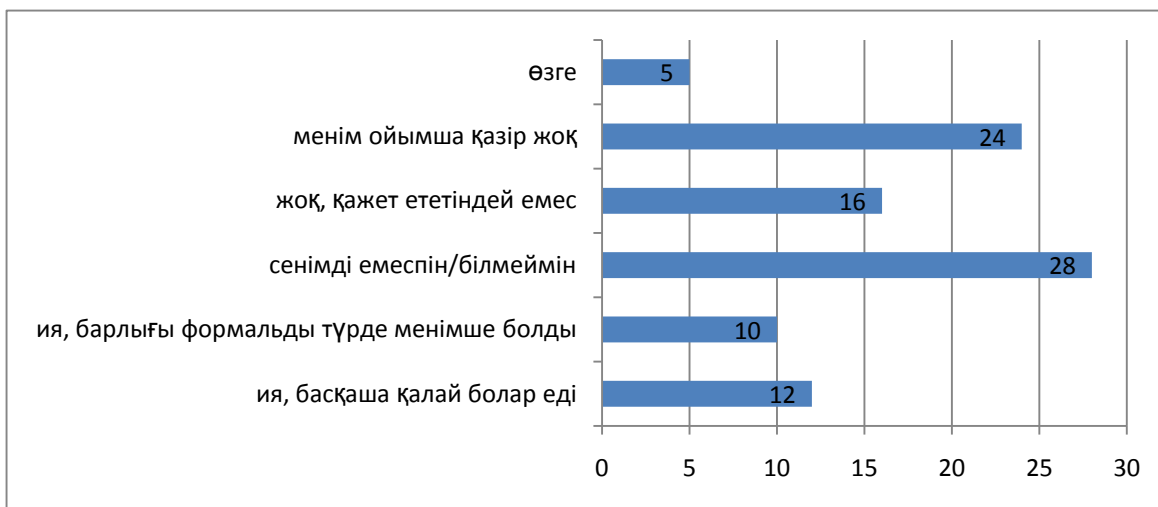


Сурет 18- Сұрақ- жауап құрылымы: «Сіздің кәсіпорында контроллинг жүйесі бар ма?»

Ескерту- Автор құрастырған

Сонымен, талдау көрсеткендей, 100 кәсіпорынның ішінде тек 6 кәсіпорында контроллинг жүйесі жұмыс істеуде, ал 56 кәсіпорын контроллинг құралдарын пайдалануға тырысады. "Кәсіпорында контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде арнайы әдебиетте сипатталған нысандандырылған ережелер мен

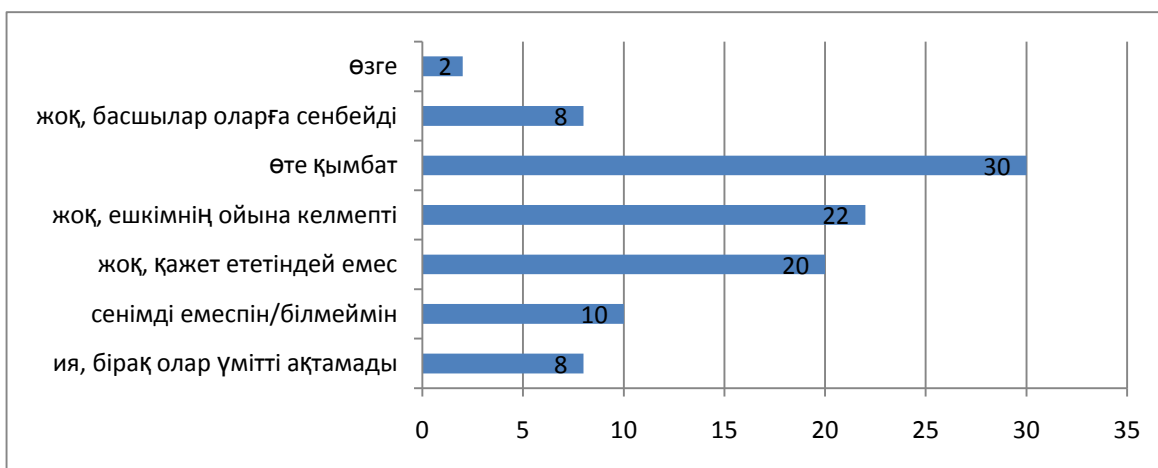
рәсімдер сақталады ма?" респонденттердің сұрақ- жауаптары 19- суретте көрсетілді.



Сурет 19- Сұрақ -жауап құрылымы: "Кәсіпорында контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде арнайы әдебиетте сипатталған нысандандырылған ережелер мен рәсімдер сақталады ма?"

Ескерту- Автор құрастырған

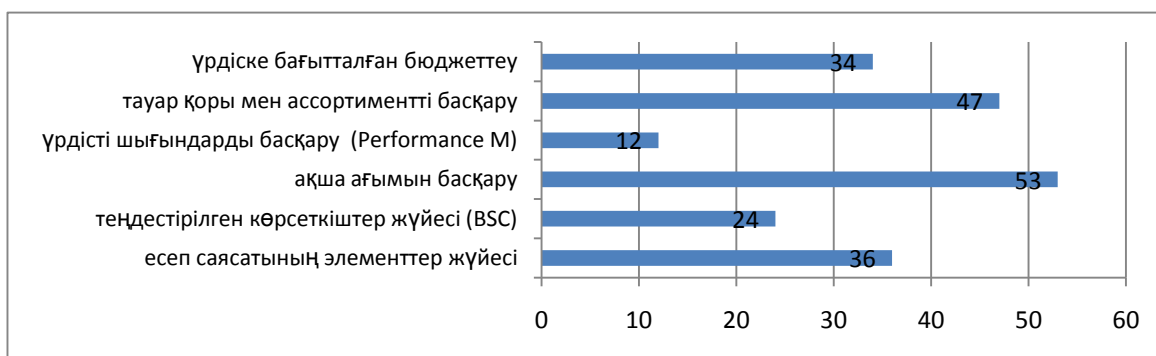
Көріп тұрғанымыздай, контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде нысандандырылған ережелер мен рәсімдер (яғни, "ғылыми зерттеу негіздері") 100 кәсіпорынның ішінде, тек 22 кәсіпорында (10 кәсіпорын ия, барлығы формальды түрде және 12 кәсіпорын ия, басқаша қалай болар еді) сақталған.



Сурет 20- Сұрақ- жауап құрылымы: «Сіздің кәсіпорын контроллер (бақылаушы) қызметіне жүгінді ме?»

Ескерту- Автор құрастырған

«Сіздің кәсіпорын контроллер (бақылаушы) қызметіне жүгінді ме?» деген сұраққа тек 8 кәсіпорын кәсіби контроллер (бақылаушы) қызметіне жүгінді (бірақ, олар үмітті ақтамады). Респонденттердің пікірі бойынша, кәсіпорын қолдануы мүмкін контроллинг құралдары 21 суретте келтірілді.



Сурет 21- Сұрақ -жауап құрылымы: Сіздің кәсіпорында контроллинг құралдары ретінде пайдалануы мүмкін әдістер? (бірнеше нұсқаны белгілеуге болады)

Ескерту- Автор құрастырған

Көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындар үшін контроллинг жүйесін әзірлеуде үш негізгі құрамдас бөлікпен шектелуге болады деп респонденттердің көпшілігі санайды ол: есеп саясатының элементтері, тауар қорлары мен ассортиментті басқару, бюджеттеу, ақша ағымын басқару. Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындары контроллинг жүйесін енгізу арқылы келесі тапсырмаларды шешетіні респонденттермен анықталынды, ол 22 суретте көрсетілген.

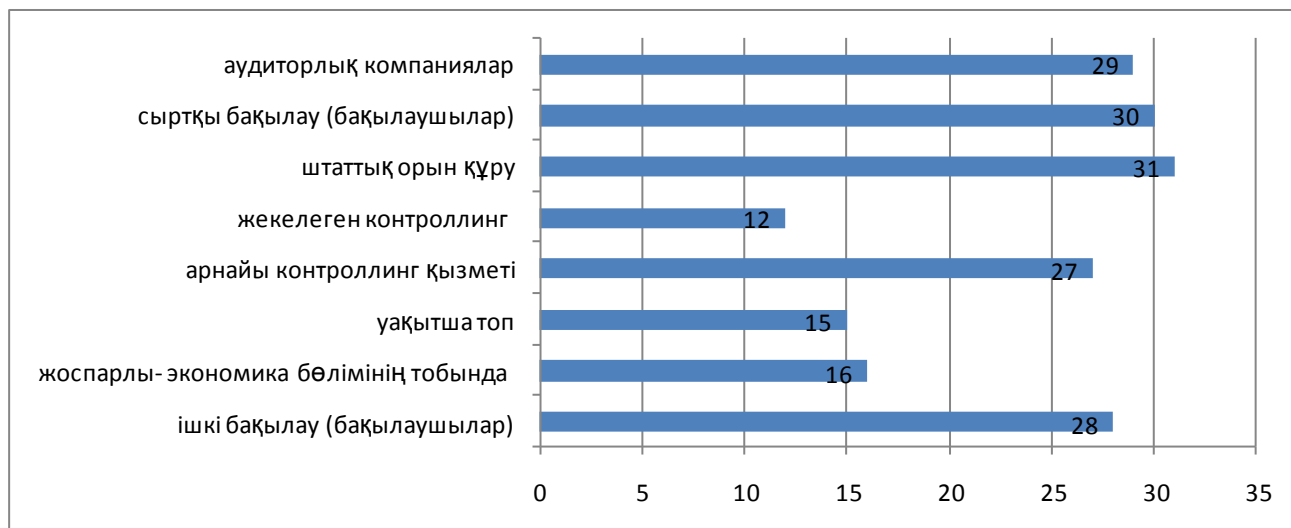


Сурет 22 - Сұрақ- жауап құрылымы: Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында контроллинг жүйесін енгізу арқылы қандай басқару тапсырмаларын шешуге болады? (бірнеше нұсқаны белгілеуге болады)

Ескерту- Автор құрастырған

Көріп отырғанымыздай, алдыңғы 1.2 бөлімшедегі жасаған қорытындымыз, сауалнама нәтижелерімен расталды, респонденттердің көпшілігі: шағын және орта бизнесті кәсіпорындардың басқару шығындарын қысқарту мақсатында және экономикалық тиімділікті жоғарылату, қаржылық тұрақтылықты орнату үшін контроллинг жүйесін әзірлеу мен енгізу қажет санайды.

Респонденттермен сауда кәсіпорнында контроллинг жүйесін (қызметі) ұйымдастырудың келесідей қолайлы нұсқалары атап өтілді (сурет 23).



Сурет 23- Сұрақ- жауап құрылымы: Қандай нұсқадағы контроллинг жүйесін ұйымдастыру қажет деп ойлайсыз (бірнеше нұсқаны белгілеуге болады)

Ескерту- Автор құрастырған

Жауап берушілердің бұл сұраққа берген жауаптары олардың сауда кәсіпорнында контроллинг жүйесін ұйымдастырушылық қамтамасыз ету стратегиясы туралы іс жүзінде нақты түсінігі жоқ екенін көрсетеді; олар сұраққа жауаппен қарсы келеді. Сіздің кәсіпорын контроллер қызметіне жүгінді ма? (сурет 20). Жалпы алғанда, іріктеудің өте аз мөлшері (100 адам) алынған деректердің көрнекілігі және статистикалық нақтылығы туралы айтуға мүмкіндік бермейтінін мойындай отырып, біз, дегенмен, сұрақ-жауапты сараптамалық, Алматы қаласының көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарының басқарушы меншік иелері мен менеджерлерінің білім деңгейі мен қалаулары тепе-тең көрсетеді деп есептейміз. Нақтырақ айтсақ, респонденттердің талқылауға дайындары шағын және орта бизнесті сауда саласының кәсіпорындарының контроллингтің қазіргі заманғы әдістері мен құралдарын пайдалану, олардың тиімді қызметін қамтамасыз етеді (біздің зерттеуіміздің болжамы).

Сауалнама (сұрақ-жауап) нәтижелері бойынша біз келесі қорытындыларға келдік:

- шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарда контроллинг жүйесін енгізу бизнестің ерекшеліктерімен, оның басқарушы меншік иелері мен

менеджерлерінің менталитетіне байланысты жоғары деңгейдегі қауіп-қатерлермен бірге жүреді;

- контроллингті ірі қазақстандық компанияларда қалыптасқан тәжірибесін және «ғылыми негіздерін» шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында қолдану негізінен мүмкін емес мүмкіндік;

- шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында оперативтік контроллингтің әдіснамасы мен құралдары ойдағыдай пайдаланылуы мүмкін;

- шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындары контроллингтің енгізілуіне мұқтаж, бірақ бұл жобаның ұзақ мерзімге арналғанына байланысты (ол, әдетте, 1,5-тен 3 жылға дейін созылады, сонымен бірге ақша қаражатын көп қажет етеді) көптеген кәсіпорындар бұл жобаға өз ресурстарын инвестициялауға дайын емес;

- шағын және орта бизнесті кәсіпорынның контроллинг жүйесі - кәсіпорынның меншік иелерімен басқарушылық шешімдерін әзірлеу үрдісін қамтамасыз ету үшін, қажетті қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің қолайлы тізімін аналитикалық қамтамасыз ету жүйесі;

- көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындары үшін контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде үш негізгі құрамдас бөлікпен: есепке алу саясатының кіші жүйелерімен, ассортимент пен тауар қорларын басқару, бюджеттеу/ ақша ағымын басқарумен шектелуге болады.

Қазіргі заманғы кезеңде шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігі, ең алдымен олардың өндірістік-өткізу тізбектеріне интеграциялану қабілеттілігіне байланысты. Бұл қабілеттілікті қамтамасыз ету үшін шағын және орта бизнес субъектілерінің менеджмент жүйесінің барлық элементтері өндірістік-өткізу тізбектеріне кіретін барынша ірі кәсіпорындардың корпоративтік басқару стандарттарын қанағаттандыруы тиіс.

Шағын және орта бизнестің басқарушы меншік иелерінің алдында көбіне өз кәсіпорнында контроллинг жүйесін енгізу міндеті тұрады. Бұл жүйе бір жағынан, ірі кәсіпорындардың менеджерлері – шағын және орта бизнестің өндірістік-өткізу тізбегі бойынша әріптестеріне қолайлы әрі түсінікті болуы тиіс. Екінші жағынан, жүйе шағын және орта бизнестің басқарушы меншік иелері үшін де қол жетімді – оны енгізуге біршама ақша қаражаттарын жұмсауды және оның пайдаланушыларынан ерекше құзыреттерді талап етпейтін болуы тиіс. Біздің ойымызша, мұндай жүйені әзірлеу үшін, осымен айтарлықтай қарама-қайшы талапты қанағаттандыру үшін контроллинг тұжырымдамасына арқа сүйеу қажет.

3.2 Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасы

Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасын әзірлеуде, біз ресейлік зерттеушілердің ұсыныстарын, сонымен бірге Horvath & Partners компаниясының ұсынымдарын негізге алдық. Сауда кәсіпорнында контроллинг жүйесін қалыптастыру

тұжырымдамасы - кәсіпорынның жағдайын ескере отырып, оны жетілдіру мақсаттарын, міндеттерін, қағидаларын, қадамдары мен негізгі бағыттарын анықтайды.

Тұжырымдаманың мақсаты - контроллинг жүйесінің жұмыс істеу сапасы мен нәтижелігін жоғарылату, оны іске асыру қағидалары мен құралдарын кәсіпорынның сыртқы және ішкі ортасындағы өзгерулерге және мүдделі барлық тараптардың (құрылтайшы, директорлар кеңесі, басшылық, қызметкерлер, клиенттер, жеткізушілер, мемлекет) талаптарына сәйкес келтіру болып табылады.

Жоғарыда көрсетілген мақсатқа жету келесі міндеттердің табысты шешілуіне айтарлықтай тәуелді болады:

- тараптардың және ішкі, сыртқы ортаның талаптарын ескере отырып, контроллинг жүйесінің жұмыс істеу нәтижелігін жоғарылату;
- контроллинг жүйесінің қызмет ету сапасын жоғарылату.

Контроллинг жүйесін құрудың негізгі қағидаларына келесілерді жатқызуға болады:

1. Бөлімшелердің арасындағы байланысты үйлестіру. Сауда кәсіпорнының әрбір құрылымдық бөлімшесінің өзінің функциялары, міндеттері және жергілікті мақсаттары бар. Сонымен бірге олардың мақсаттары келісілген болуы контроллинг жүйесінің мақсаттарына бағынуы тиіс, бұл контроллинг жүйесін басқарудың тұтастығын қамтамасыз етеді.

2. Контроллинг жүйесін басқарудың кешенді тәсілі. Кешенді тәсіл тұрғысынан контроллинг жүйесіне әсер ететін барлық факторлар назарға алынады. Контроллинг жүйесінің контрагенттердің басқа контроллинг жүйелерімен байланысына көңіл бөлінеді.

3. Контроллинг жүйесінің бейімделушілігін қамтамасыз ету. Контроллинг жүйесінің ішкі және сыртқы ортасы үнемі өзгеріп отырады. Сондықтан, контроллинг жүйесінің икемділігі мен қоршаған ортаның өзгерістері мен шарттарына ыңғайлануының айтарлықтай маңызы бар.

4. Контроллинг жүйесін қажетті ақпаратпен қамтамасыз ету. Басқарушылық шешімдерді дайындау және қабылдау ақпаратқа негізделеді. Ол бастапқы ақпаратты алудан, өңдеуден, талдаудан және басқарушылыққа ықпал етудің нәтижелерін беруден тұрады.

Кәсіпорында контроллинг жүйесінің тұрақты түрде іске асырылуын қамтамасыз ету, сондай-ақ, кәсіпорынды басқару жүйесіндегі өзгерістерге байланысты жағымсыз салдар мен тәуекелдерді болдырмау үшін контроллинг жүйесін жетілдіру бойынша шараларды екі қадаммен енгізу ұсынылады.

Бірінші қадамда тұжырымдаманы іске асыру мақсатында, жағдайдың әдістемелік және нұсқамалық материалдарын әзірлеу керек.

Екінші қадамда контроллинг жүйесін жетілдіру бойынша әзірленген іс-шаралары жүргізілетін болады.

Жоғарыда баяндалған барлық аспектілерге байланысты, біз кәсіпорында контроллинг жүйесінің тиімділігін жоғарылатуды және оны жетілдіруді

қамтамасыз етуі тиіс барлық бағыт бойынша шаралар әзірлеу қажет деп есептейміз:

1. Ұйымдастырушылық жетілдіру бағыттарына келесі шаралар кіреді:

- кәсіпорында контроллинг жүйесінің ұстанымын нығайту және оны ары қарай бейімдеу;

- тренингтер мен оқыту.

2. Экономикалық бағыттарға контроллинг жүйесін жетілдіру бойынша экономикалық әдістер мен құралдарды жетілдіру кіреді:

- контроллинг жүйесін мониторингілеу;

- бенчмаркинг жүргізу;

- ішкі және сыртқы ортаның өзгерулеріне сәйкес келетін контроллингтің жаңа әдістері мен құралдарын іздеу және пайдалану;

3. Жетілдірудің басқарушылық бағыттары:

- бизнес-үрдістердің реинжинирингі;

- аутсорсинг.

4. Жетілдірудің құқықтық бағыттары:

- контроллинг жүйесіндегі өзгерістерге сәйкес нормативтерді, стандарттарды, нұсқаулықтарды әзірлеу.

5. Жетілдірудің техникалық бағыттары:

- ИТ-технологиялары.

Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарындағы контроллингтің болашағы:

- контроллингтің және менеджмент жүйесінің маңызды құрамдас бөліктерінің бірі ретінде персоналды контроллингтің кіші жүйесін құру;

- үрдістік менеджментті (үрдістік контроллинг) ақпараттық талдамалық қолдауды ұйымдастыру;

- үйлестіру және кеңес беру функцияларының үлесін арттыру;

- деректерді есепке алу және бастапқы өңдеуге кететін уақыт шығынын азайту;

- кәсіпорын қызметінің стратегиялық және оперативті мақсаттарының өзара байланысын орнату ретінде белгіленуі мүмкін.

Қазіргі уақытта кез келген сауда кәсіпорнының қызметі, ең алдымен, табысты және өз құнын барынша көбейтуге, нарықтың артық көретін үлесін жаулап алуға және ұстап тұруға, бәсекелестерінен басым болуға бағытталған, бұл басқалармен бірге кәсіпорынның нарықтағы тұрақты жағдайын қамтамасыз етуге, кәсіпорынның өзгермелі сыртқы және ішкі ортасына уақытында бейімделуіне бағыт-бағдар алатын ішкі бақылау жүйесін тиімді ұйымдастырумен қамтамасыз етіледі.

Сауда кәсіпорындарын басқарудың негізгі мәселелері кәсіпорындарының өсуі және өңірлік нарықтарға шығуының, сонымен бірге отандық фирмалардың арасындағы, сондай-ақ отандық және шетелдік фирмалардың арасындағы бәсекелестіктің артуының салдарынан бизнес-үрдістерді басқарудың күрделенуі болып табылады.

Контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасын іске асыру кезінде келесі тәсілдерді қолдану қажет:

- ресурстық тәсіл контроллинг жүйесін жетілдіру үшін қажетті кәсіпорынның ресурстарын іздестіруден, қалыптастырудан, жаңартудан тұрады;

- ахуалдық тәсіл қалыптасқан жағдайды зерттеуден (үнемі өзгеріп отыратын сыртқы орта, нарықтағы өзгерістер, жана бәсекелестердің пайда болуы және т.б.), нақты жағдайларда кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізу үшін пайдаланылуы мүмкін оның себептері мен әсерлерін анықтау;

- жүйелік тәсіл кәсіпорындағы контроллинг жүйесін сыртқы ортаның үнемі өзгеріп отыратын бірыңғай мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған өзара байланысты элементтердің жиынтығы ретінде талдау болып табылады. Жүйелік тәсіл қаржыландырудың тиімді нәтижелерін қамтамасыз ету үшін құрылымды өзгерту мақсатында жүйенің құрамдас бөліктеріне ықпал етеді.

- эволюциялық тәсіл контроллинг жүйесіне және оның элементтеріне әсер ету және оның үнемі өзгеріп отыратын шарттарға бейімделу жолдарының алуан түрлілігін қамтамасыз ете отырып, контроллинг жүйесін ұйымдастыруға және дамытуға арналған.

Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарындағы контроллингтің нәтижелігін арттырудың негізгі бағыттары:

1. Контроллингті енгізу:

- сыртқы ортамен байланыс;
- стратегия және менеджментпен байланыс;
- контроллингті өзіндік түсіну және сыртқы келбеті.

2. Контроллинг жүйесін талдау:

- контроллингтік қызметтер мен өнімдерді анықтау;
- нәтижелікті көп шамалық өлшеу;
- әлсіз тұстарды талдау.

3. Бенчмаркинг жүргізу:

- сапалы масштабтар;
- сандық масштабтар;
- жақсарту тұжырымдамаларының себептерді талдау.

4. Жаңа әдістер мен құралдарды таңдау:

- әдістерге шолу;
- кәсіпорын үшін жеке әдістерді таңдау және бейімдеу.

5. Контроллингтің дизайнын жасау:

- контроллинг әдістері мен құралдарды желіге қосу;
- клиенттерге, үрдіске және болашаққа бағыттау;
- қазіргі бар әдістер мен құралдарды модификациялау
- тапсырмалар, ұйымдастыру, үрдістер;
- нәтижелікті өлшеу.

6. Іс-шараларды іске асыру:

- іске асырудың уақытша жоспары;
- бюджеттер;

- жобаларды басқару;
- іске асыру контроллингiсi;
- ақпараттық технологиялар.

7. Оқу үрдісін басқару:

- қызметкерлерді таңдау және дамыту;
- тренингтік бағдарламалар қажет [43, с. 269].

Контроллингті енгізген кезде, ең алдымен, жалпы шекті шарттарды және контроллинг жүйесіне қойылатын талаптардың ашықтығын қамтамасыз ету қажет. Бірінші кезеңде ішкі клиенттерден сұрақ-жауап алу жүргізу орынды, бұл кәсіпорындағы контроллингтің қажетті келбетін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Мұндай сұрақ-жауаптың мәні - өзгерістерге ұшырайтын контроллингтің болашақ жүйесіне қойылатын талаптар.

Контроллинг жүйесіне қойылатын талаптар консалтингтік және сервистік қолдауға қойылатын талаптардан тұрады. Әрі қарай, қазіргі бар кемшіліктерді анықтау мақсатында жүріп жатқан контроллингтік үрдістерге талдау және бағалау жүргізіледі. Талдау компанияда орындалатын үрдістердің нәтижелілігі мен шығындылығын бағалауға мүмкіндік беретін үдерістер бойынша шығындарды есептеу әдісінің негізінде жүзеге асырылуы мүмкін.

Қалаулы контроллингтік өнімдерді анықтау оларды жасауға кететін шығындармен және ішкі клиенттердің қанағаттануын бағалаумен бірге жүреді. Мұндай талдаудың нәтижесі - контроллингтік өнімдердің қалыптасқан портфелі, оның нәтижелілігі оны жасауға жұмсалатын шығындармен салыстырылады.

Бенчмаркингті жүргізу кезінде басқа компаниялармен салыстырғанда компанияның жағдайын және басқа компаниялардың нені жақсы жасайтынын анықтау қажет. Салыстыру объектілері ретінде мамандандырылған зерттеулердің нәтижелері болуы мүмкін. Егер ең жақсы шешімдер белгілі болса, онда олардың бір бөлігін өзіндік шекті шарттарды ескере отырып, өзінің контроллинг жүйесінде пайдалануға болады.

Жаңа әдістер мен құралдарды таңдау кезінде нақты кәсіпорын үшін ерекше болып келетін талаптарды ескеру маңызды.

Бұл жағдайда жаңа әдістер мен құралдар ретінде:

- маңызды өзгерістерді уақытында анықтап түсінуге және тиісті іс-шараларды әзірлеу үшін қажетті ерте кезеңдегі анықтап түсіну жүйесі;
- болашақта ұзақ мерзімді компанияның құнын ұлғайту үшін қажетті құнды басқару;
- компанияның стратегиясын іске асыруға мүмкіндік беретін теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (Balanced Scorecard);
- нарықтың талаптарына сәйкес өнімдерді жасауға мүмкіндік беретін мақсатты шығындардың есебі (Target Costing);
- уақыт, сапа және шығындар тұрғысынан ашық бизнес-үрдістерді құру үшін пайдаланылатын нәтижелілікті үрдістік-бағыттық өлшеу және үрдістер шығындарын басқару (Performance Measurement);

- белгілі бір бағыт-бағдармен салыстыруды құрылымдық түрде жүргізуге және үнемі жетілдіруге мүмкіндік беретін бенчмаркинг;
- түпкілікті нәтижеге бағытталған бюджеттерді жасауға мүмкіндік беретін үдерістік-бағыттық бюджеттеу пайдаланылуы мүмкін.

Қорытындысында контроллингтің жаңа жүйесінің түрін әзірлеу қажет. Бұл үшін міндеттерді, ұйымдастыруды және пайдаланылатын міндеттерді қайта ой елегінен өткізу, ал қажет болған жағдайда — оларды өзгерту қажет (клиенттерге, үрдістерге, болашаққа бағыт-бағдар алу қағидаларына сәйкес).

Есепке алу жүйесі бөлігінде, мысалы, ішкі және сыртқы есептің интеграциясы жайында айтуға болады. Сонымен бірге, контроллинг жүйесіндегі өзгерістердің мысалдары мыналар бола алады: нақты калькуляцияларды жасаудан бас тарту, трансферттік бағалар жүйесін енгізу, машина-сағаттарды есептеуге негізделген үстем ақыларды пайдаланудан бас тарту, үдерістік-бағыттық құрылымды құру жолымен шығындар орталықтарын қысқарту.

Өзгерістерді оқу үрдісінде: контроллинг жүйесін жетілдірудің осы қадамында, ең әуелі, қызметкерлерді ынталандыру жүйесінің кәсіпорындағы өзгерген контроллинг жүйесіне және оған қойылатын жаңа талаптарға сәйкес келуін талдау қажет. Енгізілген контроллинг жүйесінде орын алған өзгерулерге, кәсіпорын ортасының өзгеруі жағдайында жаңа әдістер мен құралдарды таңдауға, бизнес-үрдістердің реинжинирингіне сәйкес, жаңа тренинг бағдарламаларын үнемі іздеу, таңдау және қызметкерлер мен басшыларды қайта оқыту қажет болып табылады.

Контроллинг жүйесін басқаруды сауда кәсіпорнының басқару жүйесінен алыстатуға болмайды. Демек, контроллинг жүйесінің құрылымын құру кезінде, сауда кәсіпорнының тұтас контроллинг жүйесін құратын барлық құрамдас элементтердің өзара әсері мен қатар бағынушылығын ескеру қажет.

Сонымен, жоғарыдағыларды ескере отырып, сауда кәсіпорнында тиімді контроллинг жүйесін қалыптастыру үрдісін бірнеше қадамға бөлу орынды, ол модель және алгоритм түрінде 24-25 суретте көрсетілген.

Сауда кәсіпорындарының экономикалық тұрақтылығы, олардың өміршеңдігі мен қызмет ету тиімділігі үздіксіз жетілдіру мен дамумен тығыз байланысты. Кәсіпорындардың өсуі жай ғана оның сандық сипаттамаларының ұлғаюын көздейтін болса, ал жетілдіру мен даму – бұл сыртқы ортаның өзгеріп тұратын жағдайларына үнемі бейімделу дегенді білдіреді.

Сондықтан, контроллинг жүйесін қалыптастыру моделі оны қоршап тұрған ортаның серпінділігін және ол қызмет ететін жаңа жағдайды да үнемі ескеруі тиіс.

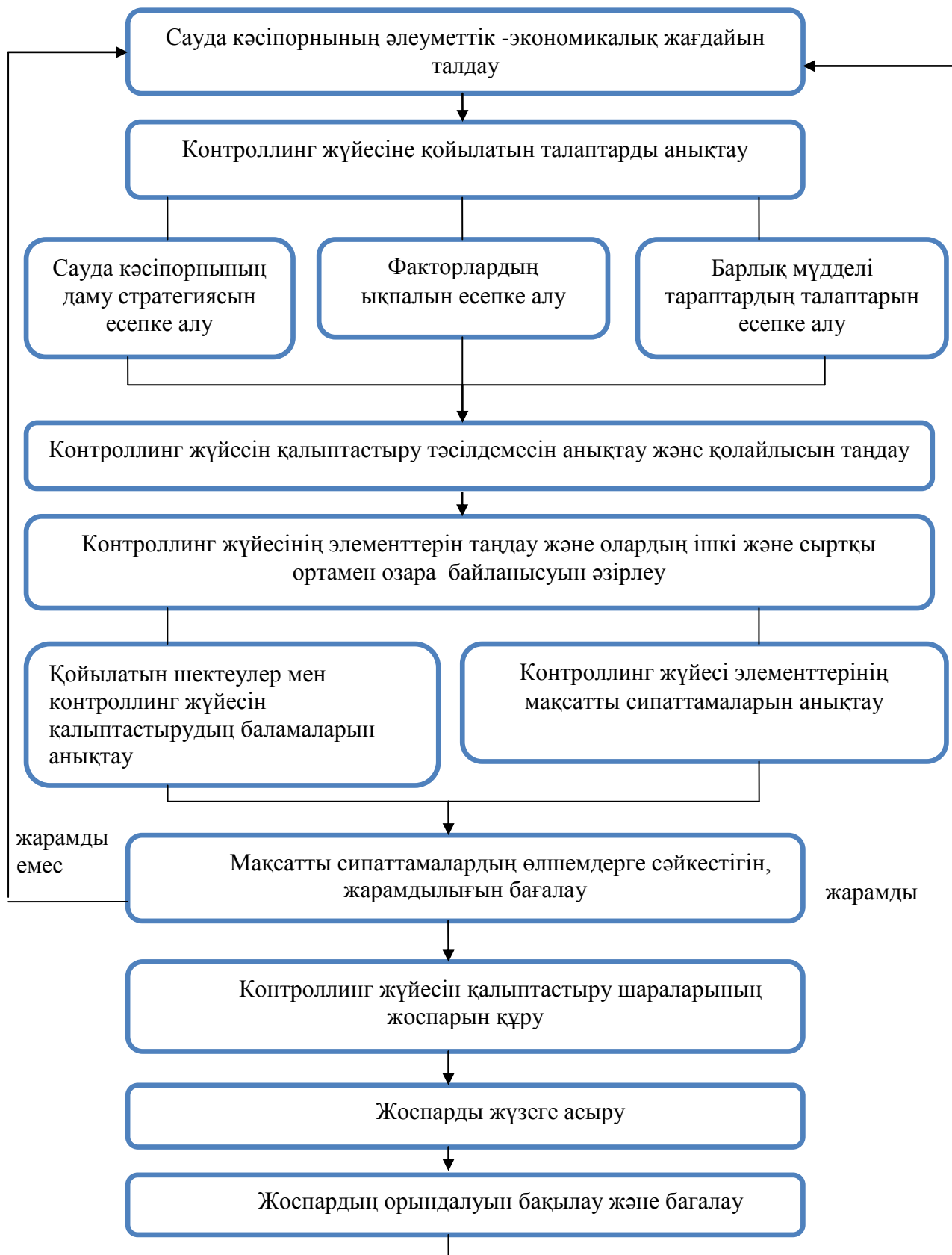
Сауда кәсіпорнының сипатты факторларына бейімделген контроллинг жүйесін қалыптастыру моделі кәсіпорын қызметін барынша тиімділікке және бәсекеге қабілеттілікке жетуін қамтамасыз етеді.

Сыртқы және ішкі ортаның факторларын ескере отырып, кәсіпорындарға қатысты әзірленген осы модельді пайдалану кәсіпорын қызметінің тиімділігін жоғарылатуға мүмкіндік береді.



Сурет 24- Сауда кәсіпорнында контроллинг жүйесін қалыптастыру моделі

Ескерту - Әдебиет негізінде автор құрастырған [23, с. 13]



Сурет 25- Сауда кәсіпорнында контроллинг жүйесін енгізу алгоритмі

Ескерту – Әдебиет негізінде автор құрастырған [23, с. 13]

Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорнында контроллинг жүйесін қалыптастырудың *бірінші қадамында* сауда кәсіпорнының әлеуметтік-экономикалық жағдайын талдау қажет. Кәсіпорынның әлеуметтік-экономикалық жағдайын диагностикалау контроллинг жүйесін қалыптастыру кезінде аса маңызды бастапқы шарты болып табылады, оған кәсіпорынның сыртқы және ішкі ортасын талдау кіреді. Сыртқы ортаның жағдайын және кәсіпорынның қызметін талдаудың мәні кәсіпорынға жататын бақыланатын және бақыланбайтын факторларды (объектілер мен оқиғаларды) жүйелі түрде зерттеу мен бағалаудан тұрады.

Мұндай талдаудың басты мақсаты – қажетті болжамды ақпаратты алу, ал қосымша мақсаты – кәсіпорынның күшті және әлсіз жақтарын, сондай-ақ, оның сыртқы ортаға байланысты мүмкіндіктері мен тәуекелдерін айқындау болып табылады. Өз кезегінде, кәсіпорынның сыртқы ортасын талдау келесіні көздейді: экономиканың жағдайын, қаржы саясатын, нарықтың жалпы жағдайын, нарықтың дамуын (өнім, баға, тауардың қозғалуы), тарату арналары, саланың жағдайы, нарықтың үлесі, бәсекелестер ортасын талдау (бәсекелес-фирмалардың экономикалық, технологиялық, қаржы жағдайын) және т.б.

Тәжірибеде объектісі ретінде жекелеген өнімдер мен үрдістер, сондай-ақ, бүтін салалар болуы мүмкін. Сыртқы ортаны талдаудың негізгі әдістері қатарына келесілерді жатқызуға болады: қызметтік-құндық талдау; бенчмаркинг; құнды жасау тізбегін талдау; бизнес алаңдарын талдау (Profit Impact of Market Strategies - PIMS); кәсіпорын қызметтерін салыстырмалы талдау; салалық талдау. Кәсіпорынның ішкі ортасын талдауға келесілерді жатқызуға болады: кәсіпорын ішіндегі әлеуметтік-мәдени, технологиялық, әлеуметтік-экономикалық жағдайлар, коммуникациялар (жарнама, көрмелер, жұртшылықпен байланыс), кәсіпорынның қаржылық жағдайы, кәсіпорынның ұйымдастырушылық құрылымы және т.б.. Сауда кәсіпорнының негізгі стратегиялық бағыты болады, сол бағытқа орай контроллинг жүйесі үйлестіріледі. Ол стратегиялық мақсат пен контроллинг мақсаты бір бағытта ұштасып қызмет жасайды. Яғни, *екінші қадамда* контроллинг жүйесін жасау мақсаттары анықталады, оның негізгі мақсаты тиімді басқарушылық шешімдерін қабылдауды оңтайландыру деп белгілеуге болады. Мақсаттар кезеңдер бойынша нақтылана отырып, нақты көрсеткіштер түрінде бекітілуі мүмкін немесе қағидатты нұсқау ретінде берілуі мүмкін. Контроллинг жүйесін қалыптастырған кезде, көрсеткіштердің қолданылуы үшін, ол кәсіпорын қызметінің қайсы бір саласының жағдайы мен нәтижелерін көрсетуге рұқсат етуі тиіс.

Сауда кәсіпорындарында тиімді контроллинг жүйесін қалыптастырудың *үшінші қадамында* мүдделі барлық тараптың қажеттіліктерін ескере отырып, контроллинг жүйесіне және оның элементтеріне қойылатын талаптарды анықтауды көздейді. Яғни, ол талаптар келесідей: жүйе барлық тараптарға түсінікті және көп шығынды талап етпейтіндей болуы керек. Контроллинг жүйесін басқару тактикасы кәсіпорынның мүдделі тараптарының қызығушылықтарынан бастама алады және ол контроллинг жүйесінің

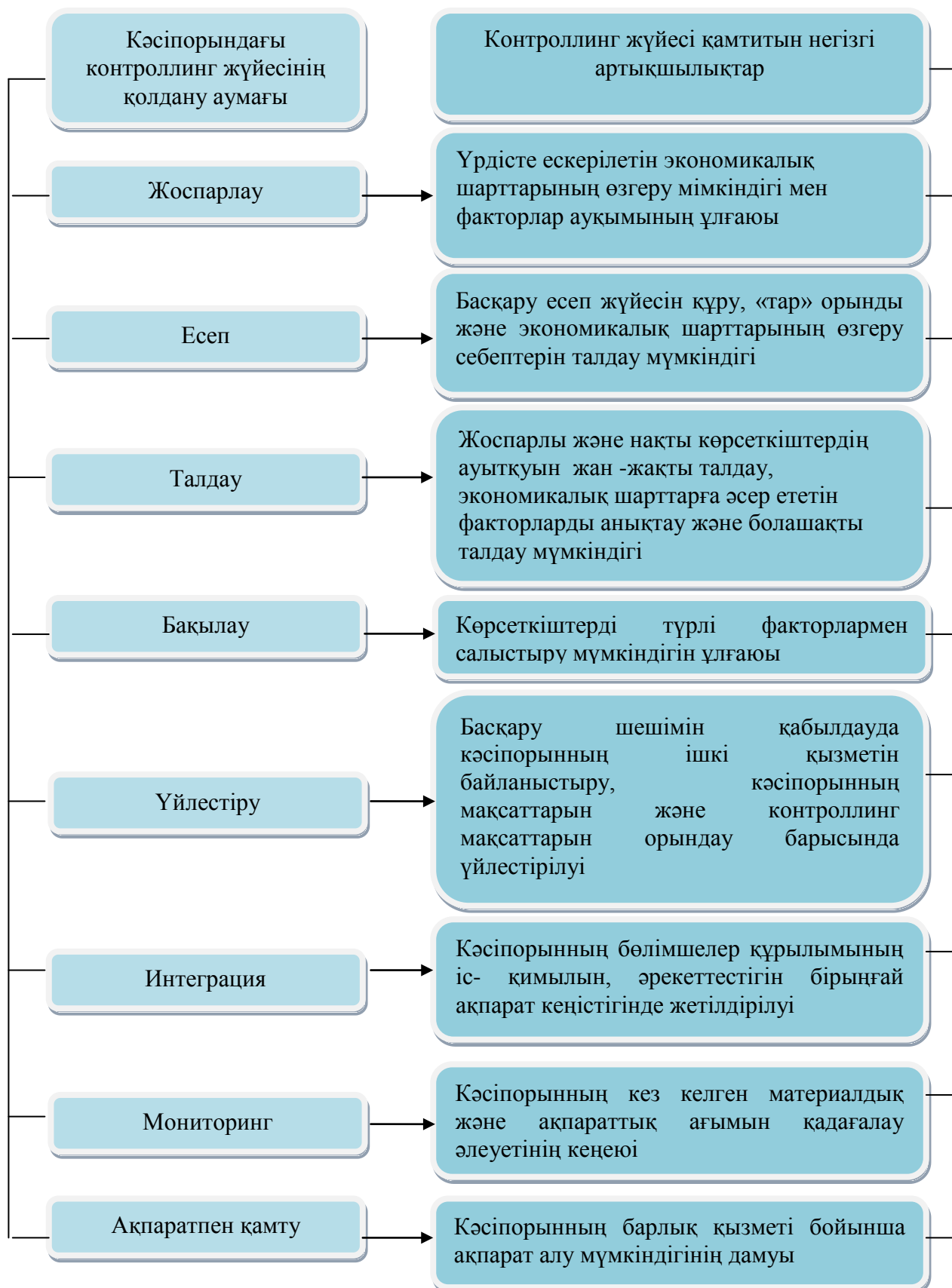
мақсаттарына бағынады. Осы мақсаттар кәсіпорынның өзінің мақсаттарымен – пайданы өсіру, кәсіпорын қызметінің бәсеке қабілеттілігі мен тиімділігін жоғарылатуға бара бар.

Контроллинг жүйесін қалыптастырудың *төртінші қадамы* контроллинг жүйесін қалыптастырудың әдістерін, тәсілдемелерін анықтау және солардың арасында мақсатқа жетудің қолайлысын таңдау болып табылады. Контроллинг жүйесіне ықпал ететін факторларды мониторингілеу контроллинг жүйесін қалыптастырған кезде қажетті шарт болып табылады, себебі, факторлар үнемі өзгеріп тұрады, ал ол сауда кәсіпорнының контроллинг жүйесіндегі өзгерулерге алып келеді. Зерттеулер көрсеткендей, КЖ-нің қалыптасуына бірқатар факторлар, соның ішінде: экономикалық, саяси, құқықтық, географиялық, салалық, әлеуметтік-психологиялық және т.б. факторлары әсер етеді. Осы қадам контроллинг жүйесінің тиімді элементтерін таңдаудан тұрады. Сауда кәсіпорнының контроллинг жүйесінің тиімділігін уақыт аспектісінде бағалауды екі бөлікке бөлуге болады: контроллинг жүйесінің болашақ тиімділігін бағалау, егер болашақта оны қолдану бойынша жоспарлар немесе істегі жүйені жаңғырту қажет болса және контроллинг жүйесінің өткен кезеңдегі жұмыс істеу тиімділігін бағалау.

Бесінші қадам контроллинг жүйесін қалыптастыру, енгізу бойынша іс-шаралар жоспарын, КЖ қалыптастыру бойынша ресурстық шектеулерді ескере отырып, дайындау және қабылдау. Іс-шаралар жоспары жоспардың параметрлерін: мақсаттарды, іс-шараларды, мерзімді, ресурстарды (материалдық, кадрлық, қаржылық және т.б.), шығынды, бюджетті, жоспарлы аралық және бақылау нәтижелерін тұжырымдау мен бекітуден тұрады.

Алтыншы қадам жоспардың іске асырылуын қарастырады, контроллердің немесе контроллинг қызметіне: іс шаралардың орындалуының есебі, шаралардың жоспарлы және нақты орындалу мерзімдері, қолданылатын ресурстарды бекіту жатады. Есеп деректері және солардың негізінде жүргізілетін есеп айырысулар бойынша контроллер (контроллинг қызметі) басшыға сараптамалық есепті ұсынады, мұнда нақты көлемнің жоспарлы көлемнен ауытқуының айқындалуы, ауытқулардың себептері және оларды жою бойынша мүмкін іс-шаралары көрсетілуі тиіс. Іс-шаралар жоспары - жоспарлы және нақты қол жеткізілген жоспар параметрлерінің көлемдерін жай ғана салыстыру болып табылмайды. Ақпараттық жүйе бойынша іс-шаралар жоспарын түзету үшін үнемі кері байланыс сигналдарын контроллер жіберіп тұруы тиіс. Осы қадам іс шаралардың іске асыруын қарастырады.

Жетінші қадам жоспарлы іс шаралардың жүзеге асыруына бақылау жасайды. *Сегізінші қадам* контроллинг жүйесін түзету бойынша іс-шаралардың дұрыс іске асырылуын, ұсынылған шаралардың тиімділігін бағалау болып табылады. Осы қадамда контроллер (контроллинг қызметі) барлық құрылымдық бөлімшелердің және жалпы алғанда, кәсіпорынның әзірленген шаралардың дұрыс іске асыруын қадағалайды және талдау қорытындысы бойынша басшыларға нәтижелерді ұсынады [155]. 26 - суретте ШОБ сауда кәсіпорнындағы контроллинг жүйесінің қолдану аумақтары ұсынылды.



Сурет 26- ШОБ сауда кәсіпорнында контроллинг жүйесінің қолдану аумағы

Ескерту - Автор құрастырған

Шағын бизнесті сауда кәсіпорындарында контроллинг жүйесін енгізу бойынша негізгі кезеңдер мыналардан тұрады [68, с. 176]:

- кәсіпорынның қызметін «тура қалпындағы» форматында сипаттау;
- қызмет тиімділігінің критерийін анықтау, мысалы, үрдістерді іске асыру уақыты; шығындар; сапа; сенімділік және т.б. шектеулерді белгілеу;
- кәсіпорынды басқару саласындағы мақсаттардан, қағидалардан және саясаттан тұратын контроллинг тұжырымдамасын әзірлеу;
- контроллингтің функциялары мен міндеттерін сипаттау;
- есептік деректерді жинақтау және жүйелеу үшін ақпараттық жүйені таңдау немесе жобалау;
- контроллинг функцияларын бекіту туралы шешім қабылдау және функциялары бекітіліп берілген қызметкерлерді оқыту (қайта даярлау);
- контроллингті бақылау және қызметкерлерді ығыстыру әдісі ретінде қабылданбауы үшін кәсіпорынның басқа қызметкерлерінің арасында контроллингті түсіндіру.

Бұл жағдайда сауда кәсіпорнындағы контроллингтің субъективтік кіші жүйесін (қызметін) ұйымдастырудың бірнеше нұсқаларын бөліп алуға болады: ішкі бақылаушы (бақылаушылар), жоспарлы-экономикалық бөлім құрамындағы топ, уақытша топ, арнайы контроллинг қызметі, «жекелеген» контроллинг, штаттық орын құру, сыртқы бақылаушы (бақылаушылар), аудиторлық компаниялар.

Белгілі бір нұсқаны таңдау көп жағдайда контроллинг жүйесін жүргізу қажеттілігіне және қарқындылығына, сонымен бірге кәсіпорын басшысының жалпы контроллинг жүйесін субъективтік түсінуіне, қабылдауына және талдауына байланысты болады.

Сөйтіп, контроллинг жүйесін сауда кәсіпорнының қызметін ұзақ уақыт бойы бағыттайтын бағдарлама ретінде қарастыру керек. Бұл кезде, жан-жалдық және үнемі өзгермелі әлеуметтік-экономикалық, психологиялық жағдайдың жүйеге үнемі түзету енгізетінін және ол шарасыз түрде сыртқы ортамен өзара әрекеттесетінін ескеру керек. Бұл контроллинг тұжырымдамасының айрықша ерекшелігі – заманауи контроллинг жүйесіне қойылатын талаптарды есепке алу және бизнесті жүргізудің жаңа нысандарына негізделген жетілдіру бағыттарын әзірлеу болып табылады.

Қазіргі уақытта табысты қызмет ететін кәсіпорындар өзінің контроллинг жүйесінің сәйкес келу деңгейін тұрақты түрде бағалап, қажет болған кезде, оны сыртқы орта жағдайлары талап ететіндей түрде, өзгертулері керек. Сыртқы ортаның талаптары, бірінші кезекте, стратегияны жоспарлау және оның іске асырылуын бақылау кезінде анықталады.

Сауда саласының жағдайларында, сауда кәсіпорындарында контроллингті енгізудің алғышарттары келесідей:

- жаһандану және бәсекелестік күрестің қатандануы;
- кәсіпорынның сыртқы және ішкі ортасында болып жатқан өзгерістерді үздіксіз бақылау қажеттілігі;
- кәсіпорынның басқару жүйесіне қосымша талаптар қоятын сыртқы

ортаның тұрақсыздығының артуы;

- кәсіпорын икемділігінің артуымен сыртқы ортаның өзгерістеріне әрекет ету жылдамдығының артуы;
- өткенді сараптап, болашақты жоспарлау қажеттігі;
- кәсіпорынның аман қалуын және дағдарысты жағдайлардан айналып өтуін қамтамасыз ету;
- кәсіпорындағы басқару жүйелерінің күрделенуі;
- ақпараттың ауқымды болуы және релевантты ақпараттың жетіспеуі салдарынан, кәсіпорынды басқаруда ақпараттық жүйені құру қажеттілігі;
- білім мен адамзат қызметінің түрлі салаларының синтезіне, интеграциясына жалпы мәдени ұмтылыстың қажеттілігі болып табылады.

Біздің ойымызша, Қазақстанның шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының қызметінде контроллинг жүйесін енгізудің ұйымдастырушылық аспектілері ретінде келесідей мәселелерді шешу керек:

- сауда кәсіпорындарының ұйымдық құрылымының бөліміне кірістіріп өзгерту немесе жеке контроллинг қызметін немесе бөлімді енгізу;
- кәсіпорын мамандарын оқыту және қайта даярлау;
- сауда қызметіндегі контроллинг жүйесіне қатысты нормативтік-құқықтық базаны қалыптастыру;
- контроллер маманы атқаратын қызметтерді қалыптастыру;
- сауда кәсіпорындарының контроллинг қызметі үшін қызметкерді тағайындау;
- озық контроллинг бағдарламаларын енгізу.

Контроллинг кәсіпорынның алға қойылған мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес, алдын ала анықталған және болжамды нәтижелерді алуға байланысты «әлсіз» жерлерді жоюға бағытталған, заманауи тұжырымдама ретінде де қарастырылады. Сондықтан да, бәсекелік ортасы жоғары шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында контроллинг жүйесін пайдаланудың маңыздылығы жоғары болып табылады.

Сонымен, Қазақстанның шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорнының контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасы ауқымды тапсырмаларды шешуге бағытталады, ол талдаудың үлкен ауқымды әлеуетті мүмкін тәсілдері, әдістері, құралдарының ішінде қажетті, дұрысын таңдау және мемлекеттің, саланың, бизнестің ауқымы, оның орналасу аумағы, білім деңгейі, тәжірибелік дағдысы мен кәсіпорын басшыларының менталитетінің ерешеліктеріне байланысты.

3.3 Шағын және орта бизнесті көтерме -бөлшек сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесі: құрылымы және енгізу нәтижелері

Бірінші бөлімде келтірілген теориялық қорытындыға, Алматылық шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының меншік иелері мен менеджерлерімен сауалнама жүргізу нәтижелеріне, алғашқы тарауда көрсетілген шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорнының контроллинг

жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасына сүйене отырып, біз мынаны ұсындық, көтерме- бөлшек сауда кәсіпорындары үшін контроллинг жүйесін жіктеу кезінде үш құрамдас бөлікпен есепке алу саясатының кіші жүйелері (элементтері), ассортимент пен тауар қорларын басқару, бюджеттеу/ақша ағымын басқарумен шектелуге болатынын көрсеттік. Осы құрылымға сәйкес біз контроллинг жүйесін қалыптастырдық, ол төмендегі көтерме- бөлшек сауда кәсіпорындарының басқару тәжірибесіне енгізілді:

- «DiDiDa» Жауапкершілігі Шектеулі Серіктестігі – ұлттық қол өнер бұйымдарын сататын сауда кәсіпорны;

- «Тансат Invest» Жауапкершілігі Шектеулі Серіктестігі – құрылыс материалдарын сататын сауда кәсіпорны.

«DiDiDa» Жауапкершілігі Шектеулі Серіктестік 2002 жылы жеке кәсіпкер ретінде тіркелініп, кейіннен 2010 серіктестік атауына ие болды. Кәсіпорын ұлттық киім, ұлттық үлгідегі бас киім, сөмке, аяқ киім және дизайнерлік киім топтамалары, халық шығармашылығы ұжымдарының костюмдері, арнайы киім-кешекті, ұлттық қол өнер бұйымдарын (сувенирлер) сататын сауда кәсіпорны. Кәсіпорын нағыз сапаны жоғары бағалайтын адамдарды біріктірген болатын. Барлығы шағын кеңсе мен батыл жоспарлардан басталып, бүгінде бірнеше жыл бойғы қызу жұмысының нәтижесінде кәсіпорын ұлттық нақыштағы өнімдердің көшбасшысы орындардың бірін иеленген.

Кәсіпорын құрылған алғашқы күндерінен бастап өнімдердің ассортиментін үнемі кеңейтіп отыру, сондай-ақ оны тұтынушылардың неғұрлым көп саны үшін қол жетімді етуге талпыну саясатын ұстанып келеді.

«Тансат Invest» ЖШС – құрылыс материалдарын сататын көтерме-бөлшек сауда кәсіпорны болып табылады. «Тансат Invest» ЖШС сауда кәсіпорны 2008 жылы құрылған. Құрылған алғашқы күнінен бастап кәсіпорынның саясаты импортталатын өнімдердің ассортиментін үнемі кеңейту, тұтынушылардың мүмкін болатын мөлшеріне оны қол жетімді етуге талпыну болып табылады. Кәсіпорынның Алматы және Астана қалаларындағы өзінің дамыған, дистрибьютерлік желісінен басқа, сапалы дистрибуцияны ұйымастыру үшін барлық қол жетімді каналдарды белсенді пайдаланады. Қол жеткізілгендермен тоқталып қоймай кәсіпорын өзара тиімді ынтымақтастыққа жаңа әріптестерді тартуды жалғастыруда.

«DiDiDa» ЖШС және «Тансат Invest» ЖШС-тің басшылары контроллинг ұғымымен үстіртін таныс екендігі зерттеу барысында анықталды. Бірақ, контроллингтің кейбір элементтерін кәсіпорын, өз қызметінде пайдаланатынын зерттеу көрсетті. Бізге басшылық контроллинг жүйесін енгізуге рұқсат беріп, басшының бұйрық шешімімен ғылыми - зерттеу жұмысы жалғастырылып, кәсіпорындар қызметі зерттелінді, контроллинг жүйесін енгізу іс- шаралары атқарылды.

Зерттеу жұмысында көрсетілген қаржылық мәліметтер өзіндік зерттеу бойынша алынған. Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарына арналған контроллинг тұжырымдамасының *бірінші құрамдас бөлігі ретінде* есеп

саясатының келесі кіші жүйелерін (элементтерін) төмендегі кестеде сипаттадық.

Кесте 10 - Шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарының есеп саясатының кіші жүйелері (элементтері)

Элементтері	Мүмкін нұсқаулар	Таңдау критерийі
1	2	3
1. Есеп мақсатында сатудан табыс есебі	Тиеу бойынша (есептеу әдісі)	Шағын кәсіпорындардан басқа, барлық кәсіпорындар есептеу әдісін қолдану керек. Өнімді, тауарларды сату, жұмыстарды орындау, қызметтерді көрсету, өнімді жөнелту дерегі бойынша түсімді есепке алады. Шағын кәсіпорындар түсімді тауарларды өткізу, қызмет көрсету төлемі жасалғанда есепке алады
2. Тауарларды сатып алуы бойынша есеп	1. Ұсталымдар құрамындағы айналым 2. Тауардың сатып алу құнына қосу	Екінші нұсқа оңтайлы, тауарлардың кіру бағасы өскенде, саудалық үстеме бағасы төмендейді, сәйкесінше, салық салу базасын төмендетеді
3. Тауарлардың нақты сатылу құнын және қорларды бағалау	1. Орташа еселенген күн әдісі 2. Бірінші сатып алу құнының әдісі (ФИФО). 3. Қор бірлік құнының әдісі	Екінші нұсқа оңтайлы, ФИФО әдісі есепті жылдың өнімінің құнын төмендетеді және пайданы жоғары етіп көрсетеді. Бұл әдісті бәсекелестерге қарағанда, қызмет бағасы төмен кәсіпорындар және пайда деңгейі болмауда пайдалану мүмкін. ФИФО әдісі нарықтан төмен бағаға тауарларды сату үшін салық органдар тарапынан санкцияны болдырмауға және кәсіпорынның дамуы үшін қаржыландыру кезіндегі пайданы ұлғайтуға көмектеседі. Фифо әдісі бойынша тауардың бірінші түскені бірінші сатылады немесе бұрында түскендер ерте сатылады
4. Материалдық емес активтер құнын есептеу тәртібі	1. 2740 «Материалдық емес активтердің амортизациясы» шотын пайдалану 2. 2700 «Материалдық емес активтер» (2710 «Гудвилл», 2720 «Гудвиллдің құнсыздануы», 2730 «Өзге материалдық емес активтер») шотын пайдалану	Екінші нұсқаны кәсіпорын амортизацияланбайтын материалдық емес активтері бар болса пайдаланады. Оларға: тауар белгісі, ұйымдастыру шығыстары кіреді

10- кестенің жалғасы

1	2	3
<p>5.Негізгі құралдарды жөндеуді қаржыландыру және есептеу нұсқасы</p>	<p>1. Жөндеу шығыстары ағымдағы есепті кезеңдегі ұсталымдар айналымына (саудалық үстемеге) қосылады. 2. Жөндеу шығыстары резервтелген</p>	<p>Бірінші нұсқаны таңдағанда, шығыстардың ұлғаюының негізінде салық салынатын база төмендейді. Екінші нұсқа таңдалғанда, жөндеуді қаржыландыру көздерімен қамтиды, бірақ резервтік қорлардың кемшілігі болса оны жоққа шығармайды</p>
<p>6.Негізгі құралдардың амортизациясын есептеу тәртібі</p>	<p>1. Амортизацияны есептеудің түзу сызықты есептеу әдісі (тура әдіс) 2. Жоғарылату коэффициенттерін пайдаланумен амортизацияны жеделдетілген әдісі</p>	<p>Бірінші нұсқада, түзу сызықты есептеу әдісі объектінің пайдалы қызмет ету ұзақтығына емес, пайдалану уақытына байланысты болады. Амортизация объектінің қызмет ету ұзақтығында оның амортизациялатын құны тең бөлініп жүргізіледі. Осы әдісте, амортизацияның жылдық нормасы және жылдық сомасы пайдалы қызмет ету ұзақтығында тұрақты болып қалып, жинақталған амортизация көбейіп, объектінің баланстық құны тең үлесте азайып отырады. Екінші нұсқаны таңдау кезінде пайдадағы салық базасы төмендейді, табыстылық деңгейі мен пайда мөлшері азаяды. Бұл әдіс жалпы салықтық режимде инвестициялауда тиімді, арнайы салық режимінде тиімсіз</p>
<p>7. Алдағы шығыстар мен төлемдер бойынша резервтер құру</p>	<p>Резервтер құру: қызметкерлердің демалысына төлемдерге, жылдық өтемақы төлеуге, негізгі құралдарды жөндеу шығыстарына және басқаларға резервтер құру</p>	<p>Қаржылық Есептіліктің Халықаралық Стандарты және Қаржылық Есептіліктің Ұлттық Стандарты бойынша шаруашылық субъектілер резервтер құруға міндетті</p>
<p>8. Күмәнді қарыздар бойынша резервтер құру</p>	<p>Кәсіпорын күмәнді қарыздар бойынша резерв құрады</p>	<p>Қаржылық Есептіліктің Халықаралық Стандарты және Қаржылық Есептіліктің Ұлттық Стандарты бойынша шаруашылық субъектілер күмәнді қарыздар бойынша резервтер құруға міндетті</p>

10- кестенің жалғасы

1	2	3
9. Құнды қағаздардың құнсыздануына резерв құру	Кәсіпорын резерв құрады	Қаржылық Есептіліктің Халықаралық Стандарты және Қаржылық Есептіліктің Ұлттық Стандарты бойынша шаруашылық субъектілер резервтер құруға міндетті
10. Қарыз құралдары бойынша кредиторлық қарызды бағалау	1.Тиісті төленетін пайыздарды есепке алмай бағалау 2.Тиісті төленетін пайыздарды есепке алумен бағалау	Ең қолайлы бірінші нұсқа
11. Болашақ кезеңнің шығыстарын есептен шығару тәртібі	1.Бір қалыпты 2.Өнім көлеміне пропорционалды	Ең қолайлы екінші нұсқа
12. Таза пайданы жұмсау мен бөлу тәртібі (салық салудан кейін)	1.Пайда дивидендтерге бөлінеді (сыйақы беру) және дамытуға жұмсалынады. 2. Пайда жыл аяқтау бойынша дивидендтерге бөлінбейді (сыйақы беру), кәсіпорын пайданы дамытуға жұмсайды	Белгілі бір нұсқаларды таңдау ЖШС-дағы қабылданған қаржы стратегиясына, дамыту мәселелеріне байланысты. Ортақ шамалы шарттарда бірінші нұсқа қолайлы. Салық салынатын табыс көлеміне таңдалған нұсқа әсерін тигізбейді. Ықшамдалған жүйеде салық табыстан алынады (шығыстардың есебінсіз)
Ескерту- Автор құрастырған		

ШОБ көтерме- бөлшек сауда кәсіпорындардың контроллинг жүйесінің *екінші құрамдас бөлігін* біз ассортимент пен тауар қорларын басқару деп есептейміз. Саудада ассортимент бөлшек және көтерме желілер арқылы өткізілетін тауар номенклатурасы. Сауда кәсіпорындарының ең басты мақсаттарына тауар қорларын басқару жатқызылады. Тауар қорларын басқаруда есептік мәлеметтер маңызды рөл атқарады, себебі қорлар кәсіпорынға пайда алып келеді.

Сауда кәсіпорнында тауар қорларын басқару – бұл тауар қорларының келіп түсу сәтінен бастап, оның одан әрі өткізілуіне дейінгі қозғалыстарын және операцияларын бақылау.

Ассортимент пен тауар қорларын басқару жүйесінің негізгі элементтері және оны ұйымдастыру қағидалары келесілерге сайып келеді:

- Басқару субъектісі –менеджер (тауар менеджері болуы мүмкін). Ассортимент айтарлықтай ауқымды болғандықтан, ал сатып алушылар – өте алуан түрлі болғандықтан, әрқайсысына тауар менеджері бекітілген бірнеше жауапкершілік аймақтары бөлініп алынды.

- Басқару объектілері: құрылымдалған номенклатура, сауда маркалары, жеткізушілер.

- Жүйенің мақсаттары. Кешенді түрде жеткізу қағидасына сәйкес кәсіпорындар таңдап алынған тауар сегментінде мақсатты тұтынушының барлық қажеттіліктерін қанағаттандыратын ассортиментті қолдауды жоспарлаған. Алайда тәжірибеде ассортимент кәсіпорынның мүмкіндіктерімен шектелді және нәтижесінде клиенттердің бір бөлігі жеткізудің талап етілетін мерзімі мен бәсекелестік бағаларымен қажетті тауарды таппай, сатып алудан бас тартып жатты.

Кәсіпорындар өзінің өнімдік стратегиясында клиенттердің ұсынылатын ассортиментпен қанағаттанбауы себебінен жіберіп алынған маржалық табыс сомасын барынша азайту міндетін бекітті. Клиенттердің өтінімдерін тіркеу мәліметтерін және бас тарту себептерін талдау өткен кезеңде (жүйені енгізгенге дейін) бұл шығындар келген маржалық табыстың шамамен 10% құрағанын көрсетті. Ассортиментке қатысты жүйенің мақсаты бұл көрсеткішті күнтізбелік жылдың ішінде 7 % дейін азайту болып белгіленді. Тауар қорына қатысты жүйенің мақсаты үш айдың ішінде тауар қорларының сомасын 25%-ға азайту болып белгіленді.

- Тауар қорларын жоспарлаудың негізгі құжаты кіші топтарға бөлшектеу арқылы тауарлар бөлінісіндегі қаржылық жоспар болып табылады. Жоспар жоспарлау кезеңінің басында тауар қорларының жағдайы, сату жоспарының және өткен кезеңнің статистикасы негізінде белгіленген айналым нормативтерінің, кәсіпорынның тауар қорларын қысқарту жоспарларының, тауар топтарының басымдықтарының және тауар маркаларының негізінде есептеледі.

- Жеткізушінің сенімділігіне және позицияларды сату тұрақтылығына тәуелді сақтандыру қорының шамасы қойма бағдарламасының тауар қорларын басқарудың негізгі параметрі болып табылады.

Осылайша кәсіпорындардың айтарлықтай, тұрақты тауар айналымы болған тұрақты жеткізушілермен келісілген жеткізу кестесі қолданылып, бұл жақсы сапаны және логистика құнын барынша азайтуды қамтамасыз етті. Жеткізушілердің бұл тобы бойынша әрдайым жақын уақыттағы жеткізу күні белгілі болды. Қалған жеткізушілермен тұрақты сатып алулар болмады (тұрақты емес жеткізушілер) және жеткізу тапсырыстардың қажетті көлемінің жиналуына қарай жүзеге асырылды. Осылайша, жеткізушілердің бұл тобы

бойынша логистика тұрғысынан көлемі бойынша жеткілікті болған тапсырысты жеткізу мерзімі белгілі болды.

Жүйе енгізілгеннен кейін, тұрақты жеткізушілерден қойма бағдарламасының әрбір позициясы бойынша сатып алу үшін ақпараттық жүйенің көмегімен, кезекті сатып алудың көлемі; тұрақты емес жеткізушілерден сатып алу үшін – жеткізуді дайындауды бастау күні есептелді.

- Тауар қорларын басқару рәсімін келесідей бекіттік:

а) тауар менеджері тағайындаған қолдау деңгейлерінің, сату нәтижелерінің және нарық жағдайының сәйкестігін ай сайынғы талдау;

ә) тауар қорлары мен ақпараттық жүйедегі номенклатура параметрлерінің сату деңгейлеріне сәйкес келуін ай сайынғы бақылау.

Бұл рәсімдер келесі кәсіпорын ішіндегі нормативтік құжаттарға сәйкес жүзеге асырылады:

- сауда менеджерлері қызметінің регламенті және олардың ынталандыру жүйесі;

- сақтандыру қоры, тұрақты жеткізушілерден қойма бағдарламасының позицияларын сатып алу көлемін және тұрақты емес жеткізушілерден – сатып алу күнін есептеу ережелері;

- қойма бағдарламасының тауар қорларының қаржылық жоспарына сәйкестігін есептеу ережелері;

- клиенттердің тапсырыстары бойынша жасалған резервтерді басқару тәртібі;

- клиент үшін тауарды сатып алуға тапсырыстың өту тәртібі;

- клиенттің тауарды қайтару;

- кіру бақылауы және тауарды жеткізушіге қайтару ережелері.

Бұдан басқа өтімсіздермен күресу бағдарламасы қолданысқа енгізілді, ол: өтімсіздікті анықтау, өтімсіздердің жағдайын бақылау тәртібі, ақпараттық жүйеде оларды анықтау алгоритмдері, өтімсіздердің сипаттамаларын жасау, оларды сату және сату алдындағы дайындық тәртібі, ақпараттық жүйеде өтімсіздерді таңбалау алгоритмі, өткізу қызметкерлерінің өтімсіздерді сатуы үшін сыйақыларды есептеу формуласы мен алгоритмінен тұрады.

«DiDiDa» ЖШС және «Тансат Invest» ЖШС- де жүйені енгізу нәтижелерін талдай отырып, келесілерді атап өткім келеді:

Сауда кәсіпорындарындағы ассортименттерге олардың әрқайсысы үшін «қолдау деңгейін» белгілеу арқылы топтарға бөлуге болады. Тауардың түрлі топтарына «қолдау деңгейін» беру үшін әдебиетте ABC және XYZ талдауды пайдалану ұсынылады. ABC-талдау тауар қорларының ең басым топтарының қозғалысын бақылайды. XYZ-талдауында материалдар: X- тұтынуы тұрақты материалдар, Y- мерзімдік материалдар, Z – сирек пайдалынатын материалдар тобы арқылы жүзеге асырылады. Бұл талдауды сатып алу, жинақтау аймағында шешім қабылдауды арттыру үшін пайдаланады.

Алайда зерттеу кәсіпорындардың тәжірибесі ABC және XYZ-талдауына автоматты түрде жіктеу тиімді болып табылмайтынын көрсетті – себебі ол мән-жағдайлардың толық қатарын ескермейді, тек сату статистикасына негізделуі

мүмкін. Ескерілмеген мән-жағдайларға, мысалы, тауардың өмірлік айналымының кезеңі, маусымдық, өткен кезеңдегі қол жетімділік, басқа тауарлардың сатуға әсері, жеткізушілердің бонустық схемалары, логистиканың ерекшеліктері, сату бойынша ABC және XYZ жіктемесі кезіндегі сатудың тиімділігі, қажетті ілеспе құжаттардың қол жетімділігі, жарамдылық мерзімдері және т.б. ескерілмей кетеді.

Бағдарламалық қамтамасыз ету құралының әзірлеушілері ақпараттық жүйе номенклатурасын жіктеу алгоритмінде барлық ескерілмеген мән-жағдайларды ескеруді ұсынды. Алайда бұл ұсыныс қабылданған жоқ – бұл қосымша факторларды бағалау кезінде ақпараттық жүйенің мүмкін болатын қателіктерінің «бағасы» тым жоғары болғанын көрсетті. Олардың әсерін есептеу кәсіпорындардың тауар менеджерлеріне жүктелді, олар ABC және XYZ талдауды қосымша ақпарат негізінде тауарлардың жекелеген топтарын қолдау деңгейін «қолмен» нақтылай отырып, жіктеу үшін негіз ретінде ғана пайдалануы тиіс екендігін мақұлдады.

Кәсіпорындарда қабылданған ассортимент пен тауар қорын басқару жүйесі әдістемелік қолдау шаралары ұқсас бизнестің бірнеше компанияларының тәжірибесіне негізделді. Сондықтан, ақпараттық қолдауды ұйымдастыру мәселелеріне және қызметкерлердің өзгерістерге қарсы тұруына қарамастан, белгіленген қайта ұйымдастырудың мақсатқа лайықтылығы басында кәсіпорындар басшылығына күмән туғызбады.

Алайда, біз сипаттаған жүйені іске асыру қаржылық менеджменттің шегінен шығатын – қызметкерлерді басқарумен, бизнесті ақпараттық қолдау құралдарымен, өткізуді және логистиканы басқарумен байланысты мәселелердің толық түрлерін өзекті етті. Ассортимент пен тауар қорларын басқарудың негізінен жеке мәселелерін шешуге арналған менеджменттің кіші жүйесінің тиімділігі өзіндік параметрлермен ғана емес, сонымен бірге оның жалпы менеджмент жүйесіне интеграциялану деңгейімен анықталатыны белгілі болды.

Үшінші құрамдас бөлігі ретінде бюджеттеу / ақша ағымын басқаруды ұсындық. Ең алдымен, бюджет - ақша қаражаттарының құралу көздері мен жұмсалыу бағыттарын сипаттайтын, ақша қозғалысы бойынша кірістер мен шығыстардың балансы екенін еске сала кетейік.

Бірінші, «DiDiDa» ЖШС-нің бюджетін қарастырайық. Кәсіпорын бюджеттеу кезінде бес қағиданы ұстанатынын зерттеу көрсетті. Оларға: мақсатты келісу, басымдылық, жауапкершілік, себептілік, тұрақтылық қағидалары кіреді. 2013 жыл- 2015 жылдар аралығындағы кәсіпорынның бюджеті бойынша қозғалысы төмендегі кестелерде көрсетілген.

«DiDiDa» ЖШС-нің қаржы көздерінің құрылымы 11- кестеде және активтерінің тиімділік көрсеткіштер коэффициенттерінің динамикасы 12- кестеде көрсетілген.

Кесте 11- 2015 жылғы «DiDiDa» ЖШС- нің қаржы көздерінің құрылымы

Қаржы көздерінің түрлері мен топтары	Ағымдағы үлес, %	Тиімді үлес, %	Ауытқуы (+,-)
Жарғылық капитал	18,0	10,0	-8,0
Резервтік капитал	10,5	13,5	+3,0
Өткен жылдың бөлінбеген табысы	12,2	5,2	-7,0
Есепті жылдың бөлінбеген табысы	4,8	10,8	+6,0
Мақсатты қаржыландыру және түсімдер	1,8	4,5	+2,7
Әлеуметтік сала құралдары	3,2	3,0	-0,2
Қысқа мерзімді несие	17,0	17,0	-
Ұзақ мерзімді қарыздар	10,3	10,5	+0,2
Кредиторлық қарыз	12,4	21,5	+9,4
Алынған аванстар	9,8	4,0	-5,8
Барлығы:	100,0	100,0	-
Ескерту- Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [156]			

Кесте 12 - «DiDiDa» ЖШС-нің активтерінің тиімділік көрсеткіштер коэффициенттерінің динамикасы

Көрсеткіштер	Жылдар			Ауытқуы (+,-)	
	2013	2014	2015	2014 ж. мен 2013 ж.	2015 ж. мен 2014 ж.
1. Дебиторлық берешек инкассациясы	35,1	25,1	15,3	-10,0	-9,8
2. Тауарлы- материалдық қорлардың айналымдылық коэффициенті	4,55	4,58	5,44	+0,03	+0,86
3. Негізгі құралдардың айналымдылық коэффициенті	2,9	2,6	3,6	-0,3	+1,0
4. Барлық активтердің айналымдылық коэффициенті	1,33	1,3	1,72	-0,03	+0,42
Ескерту- Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [156]					

«DiDiDa» ЖШС көтерме-бөлшек сауда кәсіпорны дебиторлық берешекке салымдарды қаржыландыру үшін ресурстарды аударуға мәжбүр болғандықтан, банктердің қысқа мерзімді несиелерін тартады. Жеткізушілер мен банктердің алдындағы кредиторлық берешегін өтеу айларының санын өткізуден түскен пайда есебінен азайту зерттеліп отырған кәсіпорын үшін жағымды үрдіс болып табылады және кәсіпорынның ақша ағымдарын басқару тиімділігін көрсетеді.

Айналым құралдарының өсімін немесе жоспарланбаған шығындардың пайда болуы салдарынан кассалық алшақтықты жабу үшін өз қаражаттары жеткіліксіз болған жағдайда кәсіпорын қарыз қаражаттарын тартатыны белгілі болды.

Уақытша төлем қабілетсіздігінің қалыптасқан жағдайын жою құралдарын таңдау кезінде кәсіпорын оның әсері тек қазіргі уақытта ғана емес, сонымен бірге болашақтағы қаржылық тұрақтылыққа қалай ықпал ететінін бағалауы

тиіс. Кәсіпорынның ағымдағы қызметін қаржыландырудың негізгі көздерінің бірі тауарларды жеткізушілердің алдындағы кредиторлық берешек болып табылатындықтан, сонымен бірге ағымдағы активтердің үлкен бөлігін тауар қорлары мен дебиторлық берешек құрайтындықтан, аталған активтердің айналымы мен міндеттемелерді қатар қойып салыстыру ақша қаражаттары қозғалысы айналымының көрсеткішін береді (қаржылық айналым).

Ақша қаражаттарының айналымы қайталанатын уақыт аралығы болып табылады, бұл уақыт аралығының ішінде ақша қаражаттарын айналымдық активтерге салу (зерттелетін кәсіпорын үшін – қайта сатуға арналған тауарлар), оларды өткізу, сатып алушылардан ақша қаражатын алу және жеткізушілердің ақысын төлеу жүзеге асырылады. Айналымның құрамдас бөліктерінің көрсетілген кезеңділігі, сонымен бірге олардың әрқайсысына сәйкес келетін уақыт аралығы айналымның классикалық құрылымы болып табылады.

Тәжірибеде айналымның құрамдас бөліктерінің кезеңділігін де, сонымен бірге уақыт аралықтарының тиісті жоспарланған мөлшерлері бұзылуы мүмкін. Мысалы, активтерді сату актісі рәсімделгенге дейін, сатып алушыдан алдын ала төлемақы алу немесе жеткізушіге алдын ала төлем беру және т.б. нақты өмірде ақша ағымдары қозғалысының қарама-қайшы нәтижелерінің пайда болу мүмкіндігінің өзі кәсіпорынның ақша қаражаттарының бюджетін әзірлеу, оны орындау және бақылау жолымен ақша айналымын ақылмен басқаруға мәжбүрлейді. «DiDiDa» ЖШС-і үшін есептелген қаржы айналымының теріс мәні кредиторлық берешекті айналым құралдарын толықтырудың қаржыландыру көзі ретінде пайдаланылатынын дәлелдейді. Сонымен бірге, 2014-2015 жылдардағы қорлардың іс жүзіндегі өзгеріссіз айналымы кезіндегі ақша қаражаты қозғалысы айналымының ұзақтығының өсуі кәсіпорынның меншік айналым құралдарының ұлғаюы, сонымен бірге қарыз капиталының басқа көзін – банктердің несиелерін тарту үрдісін көрсетеді. «DiDiDa» ЖШС-нің саудалық үстеме бағасының құрылымын оңтайландыру нәтижелері 13-кестеде көрсетілген.

Кесте 13 – 2015 жылғы «DiDiDa» ЖШС-нің саудалық үстеме бағасының құрылымын оңтайландыру нәтижелері

Көрсеткіштер (саудалық үстеме элементтері)	Ағымдағы үлес, (%)	Тиімді үлес, (%)	Ауытқуы (+,-)
1	2	3	4
Еңбекақы төлемі	24,4	27,5	+ 3,1
Әлеуметтік қорға аударым мен салық	8,0	9,0	+ 1,0
Негізгі құралды жалға алу	10,8	6,4	-4,4
Негізгі құралдарды жөндеу	3,5	2,5	-1,0
Жарнама шығыстары	5,6	4,4	-1,2
Көлік шығыстары	7,1	6,1	-1,0
Материалдық шығыстар	1,3	1,7	+ 0,4
Инкассацияға шығыстар	0,6	0,6	-
Кеңсе шығыстары	2,1	1,8	-0,3

13 – кестенің жалғасы

1	2	3	4
Мекемені ұстау	3,5	3,5	-
Өзге шығыстар	4,7	2,8	-1,9
Саудалық үстеме бағадан шығыс бөлігі бойынша барлығы	71,6	66,3	-5,3
Амортизациялық аударымдар	4,7	6,7	+2,0
Саудалық үстеме бағадан пайда	23,7	27,0	+ 3,3
Саудалық үстеме бағаның табыс бөлігі бойынша барлығы	28,4	33,7	+5,3
Барлығы	100,0	100,0	-
Ескерту -Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [156]			

Зерттеу кәсіпорнының бюджеті, контроллинг жүйесінің негізгі құралы ретінде кесте түрінде қосымшаларда көрсетілген (қосымшалар Ә, Б, В, Г). Қосымшалардағы қаржылық көрсеткіштер «Бюджетті басқару» бағдарламасы көмегімен алынды.

«Тансат Invest» ЖШС-нің 2014-2015 жылдар аралығында меншікті айналым капиталын өсіруде (14-кестені қараңыз), қорлар мен шығындарды қаржыландырудың негізгі көздерінің жетіспеушілігі азаюда, бұл әлбетте, компанияны қаржылық басқару сапасының жақсаруын көрсетуде.

«Тансат Invest» ЖШС сауда кәсіпорны ретінде дебиторлық берешекке салымдарды қаржыландыру үшін ресурстарды аударуға мәжбүр болғандықтан банктердің қысқа мерзімді несиелерін тартады.

«Тансат Invest» ЖШС-і үшін есептелген қаржы айналымының теріс мәні (қосымша F) кредиторлық берешекті айналым құралдарын толықтырудың қаржыландыру көзі ретінде пайдаланылатынын дәлелдейді.

2014-2016 жылдардағы қорлардың іс жүзіндегі өзгеріссіз айналымы кезіндегі ақша қаражаты қозғалысы айналымының ұзақтығының өсуі кәсіпорынның меншік айналым құралдарының ұлғаюы, сонымен бірге қарыз капиталының басқа көзін – банктердің несиелерін тарту үрдісін көрсетеді.

Ақша қозғалысын басқару барысында кәсіпорында уақытша бос ақшалай қаражаты, сондай-ақ кассалық айырмалар қалыптасып отырады. Оларды салым ретінде немесе қаржыландыру көзіне қосымша пайда немесе шығындарға қатысты үнемдеуге байланысты, бұл түптеп келгенде жалпы қаржылық нәтижеге әсерін тигізеді:

- кәсіпорынның ақшалай қаражатында бос қалдық пайда бола қалған жағдайда, ол оны бағалы қағаздарға, депозиттерге салып, пайыздық үнемдеумен несиені мерзімінен бұрын өтеп, жабдықтаушылар белгілі бір дисконт алумен есеп айырысуы мүмкін;

- ақшалай қаражат тапшы болған жағдайда – қарыздық қаражатты тартуы жабдықтаушылармен айыппұл шараларын қолданбауы туралы келісе отырып, төлемдердің бір бөлігін кейінге шегере тұруы мүмкін.

Кесте 14 - «Тансат Invest» ЖШС- нің ақша ағымын басқару тиімділігінің көрсеткіштері

Кезең	ТС мың теңге	ТК	К _{нз}	К _{жмк}	К _{бк}	К _{ік}	Меншікті айналым құралдары	Қорлар мен шығындарды құру көздерінің артуы (+), кемуі (-)	Қаржылық айналым ұзақтығы, күн	К _{инк}	Т _{аа}
01.01.14							-17 803	-77 594	-21		
01.04.14	25 109	5.9	0.6	4.7	0.3	0.3	-11 351	-72 967	-23	1.04	4.5%
01.07.14	23 913	6.3	0.9	5.1	0.1	0.3	-9 983	-81 340	24	1.02	0.9%
01.10.14	20 739	7.3	1.0	5.8	0.1	0.5	-9 446	-88 067	11	0.91	0.7%
01.01.15	47 943	3.2	0.6	2.3	0.1	0.1	1 571	-67 001	-10	1.17	7.0%
01.04.15	34 097	4.4	1.1	3.3	0.3	0.3	8 508	-50 987	25	1.09	4.4%
01.07.15	33 599	4.0	1.1	2.7	0.2	0.3	19 169	-44 478	53	0.92	6.8%
01.10.15	33 150	4.2	1.6	2.2	0.2	0.3	25 038	-30 349	75	0.99	3.5%
01.01.16	58 490	2.3	1.0	1.0	0.2	0.1	39 212	-23 475	69	1.11	8.4%

Ескерту-

1) Қысқартылған белгінің түсіндірмесі

ТС - сатудан орташа табыс;

ТК - төлемқабілеттілік көрсеткіштер деңгейі;

К_{нз} - несие және займ бойынша қарыз коэффициенті;

К_{жмк} - жабдықтаушылар мен мердігерлер бойынша қарыз коэффициенті;

К_{бк} - бюджет бойынша қарыз коэффициенті;

К_{ік} - ішкі қарыз коэффициенті;

К_{инк} - инкассация коэффициенті;

Т_{аа} - ағымдағы активтердің табыстылығы.

2) Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [157]

Ағымдағы активтерге есептелген оңтайлылық көрсеткіштері «Тансат Invest» ЖШС-дағы жағымды беталысты көрсетуде. Ағымдағы активтердің оңтайлылығын орташа салалық мәндермен салыстыру, сондай-ақ осы көрсеткіштің өзгеру серпінін қадағалау қаржы менеджеріне кәсіпорынның ағымдағы активтерінің айналымдылығының артуы салдарынан ақшалай ағымдарды басқарудың тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді (қосымша Д).

Ауытқуларды талдап және әртүрлі факторлардың әсерін анықтау үшін «Тансат Invest» ЖШС-де жоспарлы және нақты ақшалай ағымдар туралы ақпарат қолданылды, ол Д қосымшасында келтірілген.

2015 жылдың бірінші тоқсанындағы жұмыс нәтижелері бойынша «Тансат Invest» ЖШС-да нақты таза ақшалай ағымының жоспарлы көрсеткіштен 348 мың теңгеге ауытқуы, оның ішінде негізгі қызмет бойынша – 3 487 мың теңгеге азаюы, инвестициялық қызмет бойынша - 21 мың теңге, қаржылық қызмет бойынша – 3 856 мың теңгеге көбеюі тіркелді, ол Е қосымшасында көрсетілген.

Сонымен қатар, тоқсан ішінде көрсеткіштердің елеулі тербелулері анықталды, бұл түсімдер мен төлемдердің бір бөлігінің бір айдан екінші айға ауысуымен түсіндірілуде.

Ақпан-наурыз айы аралығында ішкі нарықта сатып алулардың жоспарланған көлемімен салыстырғандағы екі есе өсімі тауарлардың сатылуын тиімді түрде болжай алмаудың, сатып алулардың ассортиментін жоспарлау кезінде жіберілген қателердің белгісінен болып табылады. Мұндай жоспардан тыс сатып алулар алдын-ала төлем шарттарымен жүргізіліп отырғандықтан, олар кредиторларға берілетін төлемдер кестесіне, сондай-ақ жиынтық ақшалай ағымға елеулі әсерін тигізді және несиелендіру көлемін 3 487 мың теңгеге арттыру қажеттігін тудырды.

Негізгі қызмет бойынша таза ақша ағымына жағымсыз әсерін тигізген факторлардың арасында мыналарды бөліп атап кетуге болады: есептегі сомаларды беруге қатысты лимиттің 378 мың теңгеге асырылуы, коммерциялық және басқару шығындарының 176 мың теңгеге артуы, тауарларды жеткізудің мүмкін болмауына байланысты сатып алушылардың аванстарын қайтарып беру - 838 мың теңге. Бақылау жүйесінің тиімділігіне баға беру үшін аталған ауытқуларды жоспарлы көрсеткіштің шамасымен салыстыра отырып бағалау қажет (қосымша Е, Ж).

Елеулілік деңгейінің ұсынылған мәні көрсеткіш сомасының 5%-ын құрайды, алайда әрбір кәсіпорын елеулілік деңгейін көрсеткіштердің әрқайсысына арнап өз бетінше анықтай алады. Жеткізушілермен есеп айырысулар бойынша 56% ауытқу бұдан бұрын көрсетілген себептермен туындалған болатын және ол кәсіпорындағы бақылау жүйесіне сипаттама бермейді. Ауытқулар жекелеген баптардың жалпы ақша ағымындағы үлесін ескере отырып бағалануы тиіс: егер шама үлкен болса, баптың үлесі жалпы ақша ағымының 2%-нан аспай отырса, онда мұндай ауытқуларды тыңғылықты түрде зерттеп жатудың қажеті жоқ. Ең алдымен, өздері бойынша өлшенген ауытқу 1-2% құрайтын баптарға көбірек көңіл бөлу керек.

Сатып алушылардан келіп түскен ақша түсімнің 7,3%-ға өсуінің арқасында қол жеткізілген жоспарланған деңгеймен салыстырғанда 2%-дан артық мөлшерде асып түсуі кәсіпорын өнімді өткізу мәселесіне анағұрлым мұқият көзқарас таныту қажет деген қорытындыны растауда. Сонымен қатар, ағымдағы бақылау барысында келесі баптар бойынша белгіленген лимиттер асырылған болатын: есептегі сомаларды беру және негізгі құралдардың нысандарын сатып алу, салықтар (5%) мен кедендік төлемдер бойынша (7%) үнемдеу осы баптарды жоспарлау кезіндегі қателіктердің орын алуын көрсетуде, бұл, әлбетте, мұқият және жан-жақты зерттеуді қажет етеді.

«Тансат Invest» ЖШС-де жүргізілген талдаудың нәтижелері бойынша ақша ағымының басқаруы жеткілікті дәрежеде тиімді, қаржылық айналым ұзақтылығы критериінің орындалмауы жабдықтаушылар алдындағы несиелік берешекпен салыстыруға келетін банктік несиелерді тартумен байланысты. Кәсіпорынның ақшалай ағымдарын басқару тиімділігінің интегралды көрсеткішінің есебі 15-кестеде келтірілген.

Кесте 15 - «Тансат Invest» ЖШС-нің 2015 жылғы IV тоқсанындағы ақша ағымын басқару тиімділігінің есебі

Белгілері	Көрсеткіш мәні	Критерийге сәйкестігі	Көрсеткіш үлесі	Өлшенген бағасы
1. Алдыңғы кезеңмен салыстырғандағы меншікті капитал айналымының ұлғаю көлемі, мың.теңге	14174	1	20%	0,2
2. Алдыңғы кезеңмен салыстырғандағы қаржылық тұрақтылықтың өсуі, мың.теңге	6874	1	20%	0,2
3. Алдыңғы кезеңмен салыстырғандағы төлемқабілеттіліктің өсуі	1,9	1	25%	0,25
4. Қаржылық айналымның ұзақтығы	69	0	15%	0
5. Инкассацияның орташа коэффициенті	1,11	1	10%	0,1
6. Ағымдағы активтердің табыстылығының өсуі	4,9%	1	10%	0,1
Барлығы			100%	0,85
Ескерту- Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [157]				

Біз, «Тансат Invest» ЖШС-де мерзімді түрде келесі бақылау шараларын жүргізіп отыруды ұсынамыз:

- тауарлардың өтуіне олардың топтары қимасында мониторинг жүргізу, ауытқуларды уақытында тіркеу және кәсіпорынның бюджетіне өзгерту енгізу;

- қалыптастырылып отырған тауар тапсырыстарын тексеру, оларды тауарлардың қалдықтарымен белгіленген лимиттерге сай болуына қатысты салыстыру;

- сатып алушылар мен жабдықтаушылармен жасасатын келісім-шарттарды олардың шарттарының кәсіпорында қабылданған стандарттарға, бюджетке және түсімдер мен төлемдер кестелеріне сай болуына қатысты тексеру;

- бюджетті салықтық базаның өзгеруіне қарай түзетпелеп отыруға мүмкіндік беретін салықтар мен кедендік төлемдерді болжамдау мен бақылаудың икемді жүйесін қалыптастыру;

- кассалық тәртіпті, есеп беретін тұлғалардың уақытында есеп беруін тексеру, есептік сомаларды беруге арнап лимит белгілеу.

Зерттелген кәсіпорындар: «DiDiDa» ЖШС және «Тансат Invest» ЖШС үшін ағымдағы қызметтің қаржыландыру көзі ретінде кредиторлық берешекті пайдалануы тән болғандықтан, қаржы айналымы шамасы теріс шама, яғни осының есебінен қорлар мен дебиторлық берешек қана емес, сонымен бірге коммерциялық және басқару шығындары да қаржыландырылады. Есептік және өткен кезеңдердегі айналым ұзақтығын салыстыра отырып, келесі уақыт аралығында қаржылық тактиканың өзгергені туралы қорытынды жасауға болады.

Ақша ағымдары айналымының ұзақтығын қысқарту әдістерінің ішінде:

- сатып алушылардың несиелеу саясатын қатаңдатуды;
- қарыздарды жинау рәсімінің тиімділігін арттыруды;
- тұрақты төлемдердің жиілігін өзгертуді;
- шоттарды төлеуді кешіктіру;
- артық активтерді өткізуді және т.б. бөліп алуға болады.

Қаржы айналымының ұзақтығын жеткізушілер алдындағы берешекті қысқарту, кредиторлық берешекті банктік несиелермен алмастыру, сатып алу-сату шарттарын төлем мерзімі тауарларды өткізуден кейін орын алатын делдалдық шарттарға ауыстыру және басқа да әдістер есебінен ұлғайтуға болады.

Сауда кәсіпорындары үшін қаржылық айналым ұзақтығының нөлге жақын мәні келесілерді білдіреді:

- жеткізушілер есебінен қоймадағы тауарлардың қалған бөлігі және сатып алушылардың дебиторлық берешегі қаржыландырылады;
- кәсіпорын тауарларды сатып алуға, өткізуге, дебиторлық берешекті талап етіп және жеткізушіге ақы төлеп үлгереді;
- коммерциялық несиенің мерзімі дұрыс белгіленгенеді;
- коммерциялық және басқару шығындары, кедендік төлемдер мен басқа да шығындар кәсіпорынның меншік қаражаты есебінен өтеледі.

Мұндай нөлге жақын мәнге жету үшін, кәсіпорынның бюджетін мұқият бақылап, басқаратын контроллинг қажет.

Кәсіпорындар өз қызметін жоспарлау барысында негізгі бюджеттерді жасайды, олар бойынша қаржылық айналымның жоспарлы ұзақтығы есептеледі, одан ауытқу көлемі кәсіпорындардың ақша ағымдарын басқару

жүйесінің тиімділік критерийлері болып табылады. Зерттеу кәсіпорындары бойынша таза ақша ағымының нөлге талпынады, әйтпесе оның шотына жіберіп алынған пайда түрінде шығын әкеле отырып, ақша қаражаттарының еріксіз қалдығы жинақтала береді. Жоспарлау сатысының өзінде жалпы ақша ағымдары төлем қабілеттілігін бұзбай, ең көп пайда алатындай етіп теңестіріледі. Таза ақша ағымын есептеу жекелеген операциялар мен инвестициялық жобалардың өзін-өзі ақтауын бағалау кезінде маңызды.

Сондықтан, қаржы менеджері (контроллер) жоспарлау, оперативті басқару және бақылау сатыларында жекелеген операцияларын, кәсіпорынның қызмет түрлері бойынша кіріс және шығыс ағымдарын бақылап отыруы тиіс.

ҚОРЫТЫНДЫ

1. Бізбен жүргізілген талдау көрсеткендей, осы күнге дейін мамандар арасында «контроллинг» жөнінде бірегей түсінік қалыптасқан жоқ. Арнайы әдебиеттерде контроллингтің бір-бірінен анағұрлым ерекшеленетін көптеген ғылыми тәсілдемелері мен тұжырымдамалары бар. Сонымен қатар зерттеушілердің тәжірибелік ұсынымдары, әдеттегідей, тек қана ірі корпоративтік бизнестің қызығушылық мүдделеріне орай ұйымдастырылған, ғылыми қауымдастық соңғы кезге дейін шағын және орта бизнесті кәсіпорындардың басқару тәжірибесіне контроллингтің әдістері мен құралдарын енгізуіне көп көңіл бөлмеген. Біздің пікірімізше, контроллингті бизнес-үрдістерді басқару, менеджменттің философиясы, парадигмасы, мета жүйесі ретінде түсіндіру мүмкін емес. Контроллингті - кәсіпорынның меншік иелерімен және топ-менеджерлерімен басқарушылық шешімдерін әзірлеуді аналитикалық қамтамасыз ету үшін құрылатын, бизнесті жүргізу ауқымын және салалық ерекшеліктерін ескеретін, кәсіпорындармен басқарудың тәжірибелік тәсілдерінің, әдістерінің және құралдарының экономикалық негізделген жиынтығы ретінде түсіндіру керек.

Шағын және орта бизнесті кәсіпорындардың контроллинг жүйесінің ерекшеліктерін талдау, бізге шағын және орта бизнесті кәсіпорынның контроллинг жүйесін- кәсіпорынның меншік иелерімен басқарушылық шешімдерін әзірлеу үрдісін қамтамасыз ету үшін, қажетті қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің қолайлы тізімін аналитикалық қамтамасыз ететін жүйе ретінде ғана талқылауға түрткі берді.

Бұл кезде, контроллинг әдістері арасында – әр түрлі елде менеджменттің ұлттық модельдерін қалыптастыру мән мәтінінде, сондай-ақ, кәсіпорындардың көлемі мен олардың меншік иелерінің өзіндік ерекшеліктеріне: олардың құзыреттілік деңгейі мен бизнес-үрдістерді басқаруға тартылғандық дәрежесіне тәуелді өте қомақты айырмашылықтар болуы мүмкін.

2. Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорнының контроллинг жүйесінің ерекшеліктері саланың келесідей өзіндік ерекшеліктерімен шартталғаны айқындалды:

- сауданың интеграциялық сипатымен;
- әртектілігімен, сауда желісі құрылымының күрделілігімен және тармақталғанымен;
- сауда қызметінің өзіндік ерекшелігімен;
- сауданың ұйымдастырушылық құрылымының ерекшеліктерімен;
- салада еңбектің жоғары сыйымдылығымен;
- сауда-технологиялық үрдістің ерекшелігімен;
- есептің, талдаудың, жоспарлаудың, бақылаудың өзгешелігімен;
- саудада IT технологиясын пайдаланудың қарқынды түрде өсуімен;
- шығындар құрылымымен;
- халықтың сатып алу қабілеттілігіне саланың тәуелділігімен;

- қызметкерлердің жеке тұлғалы психологиялық қасиеттеріне нәтиженің жоғары тәуелділігімен және т.б.

3. Қазақстандық кәсіпорындарында контроллинг жүйелерін ұйымдастыру ерекшеліктерін талдау нәтижесінде келесі орнықты беталыстары айқындалды.

Контроллинг әдістері мен құралдарын қолдану тәжірибесін талдауды барлық авторлар Қазақстандағы ірі кәсіпорындар мен өте дамыған өңірлердің мысалында ғана жүргізген. Зерттеушілер, нақты мысалдар келтірместен, сөз арасында ғана контроллинг жүйесі шағын және орта бизнесте, қызмет көрсету саласында, ауыл шаруашылығында қолданымды екенін айтып өткен. Алайда, осыған қарамастан, олар «қазіргі кезде Қазақстанда контроллингтің дамуы үшін мінсіз жағдай жасалғанын» пайымдайды. Астана, Алматы, Атырау тәрізді қалаларда жұмыс істейтін ірі мұнай және мұнай тасымалдау компанияларында контроллинг – бұл топ-менеджерлердің және меншік иелері/акционерлердің тарапынан бақылау және жоспарлауға арналған ақпараттық жүйе. Тәртіп бойынша, бұл «дамыған елдердегі ұқсас компаниялар пайдаланатын арнайы компьютер бағдарламасы және деректер базасы, оның көмегімен кәсіпорын қызметінің есебі, талдауы мен жоспарлауы ағымдағы және болжамды режимдерінде жүргізіледі».

Контроллингті ұйымдастыруда ұқсас тәсіл бірқатар ірі мемлекеттік компанияларда да байқалады, мысалға, Электр желілерін басқару жөніндегі Қазақстан компаниясы (KEGOC), меншік иелерінің құрамында шетел инвесторлары мен қазақстандық мемлекеттік компаниялары басым болып келетін ірі кәсіпорындар пайдаланады.

Қазақстанның көптеген кәсіпорындарында контроллингтің бүтін ұйымдастырушылық жүйесін енгізуге жасалып жатқан шаралар байқалады.

Контроллингтен ерекше – ақпараттық жүйеден (яғни, табысты түрде қолданылып жатқан компьютерлік бағдарламалары), контроллинг – ұйымдастырушылық жүйе әзірге кең түрде қолданысқа ие болған жоқ. Себебі, кәсіпорындарда тәртіп бойынша, оның қалыптасуы мен дамуының бірегей, нақты қисындап мазмұндалған әрі негізделген тұжырымдамасы жоқ, оның жекелеген элементтері ғана іске қосылған. Зерттеушілер контроллингтің ұйымдастырушылық жүйесін қазақстандық кәсіпорындарда жылдам енгізуге кедергі келтіретін бірқатар ұйымдастырушылық факторларды атап өткен.

Контроллингті ұйымдастыру және оның әдістері бойынша төрт қазақстандық кәсіпорындар тобын ажыратуға болады:

меншік иелері құрамында шетелдік компаниялары мен шетел азаматтары басым болып келетін ірі кәсіпорындар; құрамында тек қазақстан қатысушылары немесе акционерлері болатын ірі кәсіпорындары; меншік иелері батыстық жеке, сондай-ақ, қазақстандық мемлекеттік кәсіпорындар болып табылатын ірі кәсіпорындар; шағын және орта бизнесті кәсіпорындар.

Біз қазақстандағы ірі кәсіпорындарда қалыптасқан басқару тәжірибесін контроллинг тұжырымдамасына ауыстыру арқылы жетілдіру мүмкіндігіне қатысты қазақстандық авторлардың пікірін бөлмейміз: контроллинг жүйесі менеджмент жүйесін ауыстыра алмайды және де ол оны ауыстыруға тиісті

емес. Қазақстандық кәсіпорындарда қалыптасқан басқару тәжірибесі сан алуан және әртекті. Меншік иелерінің құрамында шетелдік кәсіпорындары, не болмаса қазақстандық мемлекеттік компаниялары басым болатын ірі қазақстандық кәсіпорындарда контроллингті ұйымдастыру өте жоғары деңгейде. Басқару жүйелерін жетілдіру мәселелері көбінесе, меншік иелері қазақстандық кәсіпорындары мен азаматтары болып табылатын ШОБ кәсіпорындардың алдында тұр. Біздің пікірімізше, шағын және орта бизнесті кәсіпорындарда германиялық моделінде қолданылатын оперативтік контроллингтің әдістемесі мен құралдары табысты түрде қолданылуы мүмкін.

4. Алматы қаласының шағын және орта бизнесті қазақстандық көтерме - бөлшек сауда кәсіпорындардың меншік иелері мен менеджерлерімен жүргізілген сауалнама нәтижелері бойынша, біз келесі қорытындыларға келдік:

- шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарына контроллинг жүйесін енгізу бизнестің ерекшеліктерімен, оның меншік иелері мен менеджерлерінің менталитетіне байланысты жоғары деңгейдегі қауіп-қатерлермен бірге жүреді;

- контроллингтің ірі қазақстандық компанияларда қалыптасқан тәжірибесін және «ғылыми негіздерін» ШОБ сауда кәсіпорындарында қолдану негізінен мүмкін емес мүмкіндік;

- шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында оперативтік контроллингтің әдіснамасы мен құралдары ойдағыдай пайдаланылуы мүмкін;

- шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындары контроллингтің енгізілуіне мұқтаж, бірақ бұл жобаның ұзақ мерзімге арналғанына байланысты (ол, әдетте, 1,5-тен 3 жылға дейін созылады, сонымен бірге ақша қаражатын көп қажет етеді) көптеген кәсіпорындар бұл жобаға өз ресурстарын инвестициялауға дайын емес;

- шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындары үшін контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде үш негізгі құрамдас бөлікпен: есепке алу саясатының кіші жүйелерімен, ассортимент пен тауар қорларын басқарумен, ақша ағымын басқарумен/бюджеттеумен шектелуге болады.

5. Қазіргі кезеңде шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігі, ең алдымен, олардың өндірістік-өткізу тізбектеріне интеграциялану қабілеттілігіне байланысты. Ол үшін, шағын және орта бизнесті кәсіпорынның басқару жүйесінің негізгі элементтері олар өндірістік-өткізу тізбектеріне кіретін ірі кәсіпорындардың басқару стандарттарына сәйкес келуі тиіс. Яғни, шағын және орта бизнестің басқарушылардың алдында өз кәсіпорнында контроллинг жүйесін енгізу міндеті тұрады. Бұл жүйе, бірінші жағынан, шағын және орта бизнестің меншік иелері үшін қол жетімді – оны енгізуге айтарлықтай ақша шығындарын және оның пайдаланушыларынан ерекше құзыреттерді талап етпейтіндей болуы тиіс.

Екінші жағынан, жүйе ірі кәсіпорындардың менеджерлері – өндірістік-өткізу тізбегі бойынша шағын және орта бизнес субъектісінің әріптестері үшін ыңғайлы әрі түсінікті болуы тиіс.

Біздің ойымызша, мұндай шағын және орта бизнесті кәсіпорынның контроллинг жүйесін әзірлеу үшін, осымен айтарлықтай қарама-қайшы

талаптарды қанағаттандыру үшін, контроллинг тұжырымдамасына арқа сүйеу қажет. Автор, шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының қызмет тиімділігін арттыратын жаңғырту құралын, яғни контроллинг жүйесін енгізу моделін әзірледі. Нақты саны әрбір сауда кәсіпорыны үшін жеке анықталатын оған бірнеше қадам кіреді. Осы модельдің ерекше айырмашылығы – оның сыртқы және ішкі ортаның жағдайларына бейімделгендігі, кәсіпорынның тиісті ресурстарының, оның стратегиялық мақсаттарының, ұйымдастырушылық құрылымының, басқару стилінің, бекітілген өлшемдерінің және контроллинг жүйесін енгізу бойынша шектеулердің болуын есептеу болып табылады.

Автормен әзірленген контроллинг жүйесінің тұжырымдамасы, шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорынының ауқымды тапсырмаларын шешуге бағытталады және ол талдаудың үлкен ауқымды әлеуетті мүмкін тәсілдері, әдістері, құралдарының ішінде қажетті, дұрысын таңдау және мемлекеттің, саланың, бизнестің ауқымы, оның орналасу аумағы, білім деңгейі, тәжірибелік дағдысы мен кәсіпорын басшыларының менталитетінің ерешеліктеріне байланысты әрбір кәсіпорын үшін арнайы әзірленуі тиіс.

Диссертациялық жұмыста шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының ұйымдастырушылық-құқықтық нысаны мен қызмет ету ауқымдарын ескере отырып, оларда контроллинг жүйесін енгізу және контроллинг қызметін ұйымдастыру бойынша ұсыныстары әзірленді, бұл шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарының контроллинг жүйесін тиімді ұйымдастыруға, қабылданатын бара-бар шешімдердің оперативтілігін және нарықтағы өзгерістерге әрекет ету жылдамдығын қамтамасыз ететін кәсіпорындағы барлық қызметтердің ақпараттық өзара әрекеттесуінің тиімділігін жоғарылатуға мүмкіндік береді.

6. Шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарымен жүргізілген сауалнаманың қорытындысы бойынша, сондай-ақ алынған тәжірибенің негізінде, біз «DiDiDa» ЖШС пен «Тансат Invest» ЖШС көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындары үшін контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде үш негізгі құрамдас бөліктерімен: есепке алу саясатының кіші жүйелерімен, ассортимент пен тауар қорларын басқару, ақша ағымын басқару/бюджеттеумен шектелуге болатынын айқындадық. Бұл жүйе, «DiDiDa» ЖШС мен «Тансат Invest» ЖШС-нің басқару шығындарын елеулі түрде төмендетуге және кәсіпорынның қызмет тиімділігінің жоғарылауына мүмкіндік берді. Мұндай контроллинг жүйесін, шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарында пайдалануға болады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Қазақстан Республикасының Президенті Н. Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына «Нұрлы жол – болашаққа бастар жол» жолдауы. - 2014, қараша 11 // <http://www.strategy2050.kz>.
- 2 Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә.Назарбаевтың 2014 жылғы 17 қаңтардағы Қазақстан халқына Жолдауы. Қазақстан жолы – 2050: Бір мақсат, бір мүдде, бір болашақ // <http://www.akorda.kz>.
- 3 Ташенова С.Д. Шаги по дальнейшему развитию контроллинга в Казахстане // Центр научно-исследовательской работы «Контроллинг в бизнесе». - 2013// http://www.slideshare.net/IAB_CRD/ss-17985295.
- 4 Калиакпарова Г.Ш. Необходимость и развитие контроллинга в Казахстане // http://www.rusnauka.com/10_NPE_2010/Economics/62776.doc.html.
- 5 Канатбекова А.А. Контроллинг как современная инновационная концепция управления промышленным предприятием // Актуальные проблемы экономики. - 2013. - № 8. - С. 302-307.
- 6 Авраменко Т.Ю. Организация системы контроллинга на промышленных предприятиях малого бизнеса: автореф. ... канд. экон. наук. – Спб., 2008. -19 с.
- 7 Головина Т. А. Развитие методологии формирования системы контроллингового управления промышленными предприятиями в условиях нелинейного развития экономических систем: дис. ... док. экон. наук. - Орел, 2012. – 356 с.
- 8 Демеуова Г.Т. Формирование и функционирование системы контроллинга в Казахстане: опыт оценки и расширение ее масштабов: автореф. ... док. экон. наук. - Алматы, 2010. – 47 с.
- 9 Полозова А.Н., Евсеева С.В. Сущность и содержание контроллинга в промышленных организациях // Вестник ЦИРЭ – 2009. - № 28 // <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=28&page=4>.
- 10 Матвеев С. «Территория» контроллинга // Управляем предприятием (Электронный журнал) - 2013. - №8 (31) // <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=444>.
- 11 Назаревич А.В. Инструменты оперативного контроллинга производственной деятельности малых и средних предприятий машиностроения: дис. ... канд. экон. наук. - Красноярск, 2013.- 136 с.
- 12 Григорьева Н.В. Логистический контроллинг потоковых процессов в электроэнергетике: на примере Кировской области: дис. ... канд. экон. наук. - М.: Ин-т исслед. товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2013. –148 с.
- 13 Безрукова Т.Л., Петров П.А. Контроллинг как система информационно-аналитической поддержки стратегического управления // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2011. - № 3. - С. 32-39.

- 14 Ангеловская А.А. Оперативный контроллинг и анализ денежных потоков в промышленном холдинге: дис. ... канд. экон. наук. – М.: Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2013.-138 с.
- 15 Hilmar J.V. Controlling-Instrumente von A. - Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung Haufe Lexware, 2007. – 478 p.
- 16 Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет (Managerial Accounting) / пер с англ.– СПб.: Питер, 2013. – 592 с.
- 17 Atrill P., McLaney E. J. Accounting and Finance for Non-specialists Pearson Education, Limited.- 2012. – 563 p.
- 18 Wood F., Sangster A. Business Accounting 1.– Prentice Hall: Financial Times Management, 2008. - 762 p.
- 19 Drury C. Management and Cost Accounting. - South-Western Cengage Learning, 2008. - 800 p.
- 20 Оразалинова М.С. Басқару есеп пен контроллингтің басқару жүйесіндегі ерекшеліктері // «Тұран» Университетінің 20 жылдығына орай өткізілген ғылыми конференция. – Алматы, 2012. – Б. 182-188.
- 21 Schneider D. Unternehmensführung und strategisches Controlling Überlegene Instrumente und Methoden. Aufl. - München; Darmstadt, 2005. - №4. - 460 p.
- 22 Шерубаева С.Б. Тенденции становления и развития контроллинга в зарубежных и отечественных предприятиях // Вестник КарГУ. - 2008. - №1.- С. 49-55.
- 23 Бойкова Ю. М. Разработка и внедрение системы контроллинга на предприятиях торговли: дис. ... канд. экон. наук. - Санкт-Петербург, 2011. – С. 25-26.
- 24 Андронова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг: учеб. пособие. - М.: Дело и Сервис, 2006. - 160 с.
- 25 Ананькина Е.А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 279 с.
- 26 Лазарева Е. Г. Balanced scorecard как инструмент стратегического контроллинга // Финансовый менеджмент. - 2005. - №6. - С. 37-45.
- 27 Фалько С. Не просто учёт, а информационная поддержка // Экономика и жизнь - 2007. - № 35. - С. 31.
- 28 Ивлев В., Попова Т. Концепция контроллинга и функционально-стоимостной анализ // http://www.cfin.ru/management/control_and_acc.shtml.
- 29 Лебедев П. Контроллинг - организация «новых финансов» // http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_3359/.
- 30 Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг. – М.: Форум, 2013. – 336 с.
- 31 Власова Л. Личность контроллера - успех дела // Экономика и жизнь. - 2005. - № 49. - С. 31.
- 32 Фалько С. От конкуренции к конкордации // Экономика и жизнь. - 2007. - № 33. - С. 25.

- 33 Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга / пер. с нем. Н.Н. Максимовой. - М.: Изд. «Омега-Л», 2007. - 127 с.
- 34 Толкач В. Контроллинг – немецкая идея, получившая международное признание//http://www.uppro.ru/library/management_accounting/controlling/kontrollingtolkach.html?gclid=CP7YwKXE4L0CFaPFcgodGloAiAMünchen/Darmstadt. - 2011, август – 5. - 460 р.
- 35 Калдияров Д.А., Беделбаева А.Е. Перспективы развития контроллинга в системе бизнес-планирования // Наука и мир, Международный научный журнал. – 2014. - №1(5). – С. 156-159.
- 36 Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.
- 37 Анищенко А. В. Инструменты контроллинга для малых предприятий // http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling_instruments.shtml.
- 38 Воронин В.П., Самойлов В.М., Смачкова Л.В. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями. - Воронеж: ВГТА, 2005. - 136 с.
- 39 Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 272 с.
- 40 Попова Л.В., Испакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг. - М.: Дело и сервис, 2003. - 192 с.
- 41 Китцманн Х. Контроллинг обеспечивает успех в управлении // Х. Китцманн // Экономика и жизнь. - 2007. - №22. - С. 31.
- 42 Грамотенко О. Контроллинг (Что? Зачем? Кому? Как?) // http://www.cfin.ru/management/controlling/what_is.
- 43 Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / пер. с нем. - М.: Альпина бизнес Букс, 2005. - 269 с.
- 44 Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3. - С. 102-107.
- 45 Саликов Ю.А. Основы теории и практики управления персоналом организации: учебно-методическое пособие. - Воронеж: ВГТА, 2005. - 149 с.
- 46 Экономическая энциклопедия. - М.: Научно - редакционный совет издательства «Экономика»; Институт экономики РАН, 1999. - 757 с.
- 47 Одегов Ю.Г., Никонова Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2004. - 544 с.
- 48 Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации». -2-е изд. - М.: Омега-Л, 2005. - 280 с.
- 49 Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / под ред. д.э.н. В. Б. Ивашкевича; пер. с нем. Ю.Г. Жукова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 304 с.

- 50 Кудинов А., Телериан Э. Контроллинг как инструмент стратегической навигации // Экономика и жизнь. - 2006. - № 38. - С. 31.
- 51 Ковалева В. Д. Инструментарий контроллинга в маркетинговой информационной системе // Экономика и производство. -2006. - №4. - С. 12-16.
- 52 Дайле А. Практика контроллинга / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой; пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 336 с.
- 53 Матвеев С., Матвеев В. «Концептуальная карта» контроллинга // Экономика и жизнь. - 2006. - №39. - С. 31.
- 54 Оразалинова М.С. Концепция контроллинга и новая парадигма менеджмента // Украина. Актуальные проблемы экономики. - 2014. - №12 (162). - С. 57-65.
- 55 Менеджмент малого бизнеса: учебник / под ред. проф. М.М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
- 56 Пашкова Л.В. Бюджетирование в системе управленческого учета малых предприятий: дис. ... канд. экон. наук. - Воронеж, 2011. - 185 с.
- 57 Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / пер. с англ.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - С. 41.
- 58 Сидоренко Л.Ж. Методы оценки финансовой устойчивости предприятий малого бизнеса и факторов, влияющих на нее, в условиях современной России: дис. ... канд. экон. наук. - Майкоп, 2011.- 169 с.
- 59 Брегг С. Настольная книга финансового директора / пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 608 с.
- 60 Степанова А.А. Повышение финансовой устойчивости предприятий малого бизнеса сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук. - М., 2010.- С.76.
- 61 Карапетян А.Л., Мудрак А.В. О разработке альтернативного подхода к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. - 2005. - №16. - С. 32 - 39.
- 62 Улучшение доступа к финансированию в агропромышленном комплексе Казахстана. Руководство по политике в области развития частного сектора. Фаза 2 проекта «Стратегия повышения отраслевой конкурентоспособности Казахстана». – 2013, январь. - 107 с. // Сайт Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)) <http://www.oecd.org/>.
- 63 Гуревич Л. Казахстанский предприниматель: самооценка собственной истории, предназначения и перспектив // Сайт Центра бизнес-информации, социологических и маркетинговых исследований BISAM Central Asia <http://www.bisam.kz/research/reports/msb.html>.
- 64 Карпов А. Бюджет движения денежных средств // <http://gaap.ru/articles/77019/>.
- 65 Казанцев К.А., Попов Е.В. Алгоритм формирования бюджета движения денежных средств при краткосрочном (оперативном) планировании //

<http://www.hr-portal.ru/article/algorithm-formirovaniya-byudzheta-dvizheniya-denezhnykh-sredstv-pri-kratkosrochnom-operativno>.

66 Лисовская И. А. Финансовый менеджмент. – М.: Рид Групп, 2011. - 352 с.

67 Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент. Конспект лекций. - 2-е изд. - М.: Юрайт-Издат, 2009. - 168 с.

68 Любичев Г.В. Разработка системы информационно-аналитической поддержки руководителей малого и среднего бизнеса: дис. ... канд. экон. наук.- М., 2012.- 176 с.

69 Оразалинова М.С. Ұйымдағы тәуекелділік контроллинг // «Тұран» Университетінің хабаршысы. Ғылыми журнал. - 2012. - №4 (56). – Б. 92-94.

70 Оразалинова М.С. Improving governance in Kazakhstan companies: do we need a total go to controlling? // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - №1 (163). – Р. 178-184.

71 Назаревич А.В. Проблемы оперативного контроллинга производственных предприятий малого и среднего бизнеса в современных условиях УЭКС. - 2011. - №4(28) // <http://www.uecs.ru/uecs-28-282011/item/401-2011-04-25-08-44-17>.

72 Қаржы-экономика сөздігі. - Алматы: ҚР Білім және ғылым министрлігінің Экономика институты; «Зияткер» ЖШС, 2007.

73 Көтерме сауда және оның түрлері // <http://studopedia.org/7-102809.html>.

74 Котельникова З.В. Развитие розничных сетей как системообразующий элемент трансформации торговли (на примере продовольственного сектора) // Аналитика ЛЭСИ. – 2011. - №3. – С. 32-33.

75 Wrigley N. The globalization of retail capital: themes for economic geography // Journal of Economic Geography. - 2006. - №6. - P. 128.

76 Goldman A. Barriers to the advancement of modern food retailing formats: theory and measurement // Journal of Retailing. - 2002.- №78. - P. 286.

77 Reardon T. Agrifood sector liberalization and the rise of supermarkets in former state-controlled economies: a comparative overview // Development Policy Review. - 2004. - №22. - P. 519.

78 Bianchi C. An institutional perspective on retail internationalization success // International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. - 2004. - №14. - P.157.

79 Coe N. The internationalization/globalization in retailing, towards an economic-geographical research agenda // Environment and Planning A. - 2007. - №36. - P. 1571–1594.

80 Reardon T. The supermarket revolution in developing countries: policies to address emerging tensions among retailers and between retailers and suppliers // European Journal of Development Research. - 2006. - №4. - P. 267.

81 Biles J. Globalization of food retailing and the consequences of Walmartization in Mexico. - New York: Routledge, 2006. - 350 p.

- 82 Брылева М. Е. Совершенствование системы государственного регулирования предпринимательства в сфере розничной торговли (на примере приморского края): дис. ... канд. экон. наук. – Владивосток, 2010. - 190 с.
- 83 Приходько К. Воздействие мировых торговых сетей на развитие потребительского рынка в условиях глобализации: дис. ... канд. экон. наук. – Краснодар, 2008. – 45 с.
- 84 Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / пер. с англ. - 6-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 798 с.
- 85 Терещенко Н.Н. Эффективность деятельности предприятия торговли: учебное пособие. – Красноярск, 2006. – 104 с.
- 86 Берман Б., Эванс Дж. Р. Розничная торговля: стратегический подход / пер. с англ. - 8-ое издание. - М.: "Вильямс" изд. дом, 2003. - 1184 с.
- 87 Бузукова Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице. - Санкт-Петербург: Питер, 2009. – С432.
- 88 Ясинавичюс Н. Управление запасами в рознице // <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1486773/>.
- 89 Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: Организация и управление: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 350 с.
- 90 Кручининский С. Методика управления ассортиментом и товарным запасом торговой компании // Сайт E-xecutive.ru, 28.07.2009, <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1099443/>.
- 91 Денисова И.Н. Розничная торговля непродовольственными товарами: учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – С256.
- 92 Дашков Л. П., Памбухчианц В. К. Коммерция и технология торговли. - 9-е издатель., перераб. и доп. – М.: ИТК «Дашков и К», 2009. – С383.
- 93 Чкалова О.В. Торговое предприятие: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2008. – 320 с.
- 94 Организация предпринимательской деятельности в розничной торговле: учебное пособие / общая ред. Е.Е. Кузьмина. – Ростов на Дону: Феникс, 2007. – 413 с.
- 95 Федеев С. Управление запасами в розничной торговле // E-xecutive.ru, 24.01.2005, <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/689576/>.
- 96 Архипов С. Мифы ABC анализа // Сайт scm-book.ru, 10.06.2009 <http://scm-book.ru/antiABC>.
- 97 Снегина В.В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. - 1-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – С280.
- 98 Сацук Т.П. Формирование структуры контроллинга торговой организации // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2008. - № 1 (53). – С. 45-56.
- 99 Сацук Т. П. Построение системы управления финансами организаций на основе контроллинга (на примере торговых сетевых компаний): автореф. ... док. экон. наук. - Санкт-Петербург, 2010. - 43 с.
- 100 Каплан Р., Нортон Д. Система сбалансированных показателей. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

- 101 Оразалинова М.С. Особенности организации контроллинга на предприятиях торговой отрасли // Международная научно-практическая конференция «Культура, образование и наука во благо общества». – Алматы: Университет «Туран», 2014. – С. 70-76.
- 102 ҚР Ұлттық экономика министрлігінің Статистика комитетінің сайты // <http://www.stat.gov.kz>.
- 103 Халықаралық ақпараттық агенттігі // <http://www.inform.kz/kaz/article/2529866>.
- 104 Бөлшек саудамен технологиялар // Forbes Қазақстан. - 2011. - №3 // http://forbes.kz/finances/markets/tehnologii_v_roznitsu.
- 105 «Сауда саясатын дамыту орталығы» АҚ сайты // <http://www.trade.gov.kz/?r=6&p=58>.
- 106 Қазақстан Республикасы Үкіметінің «30» қазан 2010 жылғы № 1143 қаулысымен бекітілген Қазақстан Республикасында сауданы дамытудың 2010 – 2014 жылдарға арналған бағдарламасы // Қазақстан Республикасы Экономика және бюджеттік жоспарлау министрлігінің ресми сайты // <http://www.minplan.kz>.
- 107 Сембаева Р., Ишмухамедова Г. Қазақстан: влияние торговой политики на человеческое развитие. - Астана, 2010. – 138 с.
- 108 Воротилов А., Шумилина Т. Қазақстанның азық-түлік бөлшек саудасына шолу // <http://www.retail.net>, 06.03.2012 <http://retail.net/articles/central-asia-group/kazakhstan/10284/>.
- 109 Рейтинг качества алматинских супермаркетов // «Розница-KZ» 06.07.2012 // <http://retail.net/articles/central-asia-group/kazakhstan/10663/>.
- 110 Рейтинг продуктовых сетей Mysteryshopping в Казахстане // «Розница-KZ». – 2012 // <http://retail-ua.com/ratings/results/?view=273>.
- 111 Арбузова С. Международные ритейлеры приостановили экспансию в Казахстане // [Курсив.kz](http://www.retail.net). - 2013, январь – 18 // <http://www.retail.net>.
- 112 Kearney A.T. Research Study The 2015 Global Retail Development Index™//<https://www.atkearney.com/documents/10192/5972342/Global+Retail+Expansion-An+Unstoppable+Force+-+2015+GRDI.pdf/22c67371-43ec-4c27-b130-5c7c63c296fc>.
- 113 National Business іскерлік талдамалық журнал сайты // <http://nb.kz/12119/>.
- 114 Қазақстандағы тамақ өнімдерінің сауда нарығын зерттеу // Elim маркетингілік және социологиялық зерттеулер институты. - 2016, ақпан – 25 // <http://www.marketingcenter.kz/2016/02-25-kazakhstan-marketingovoe-issledovanie-rynka-produktov-pitaniya.html>.
- 115 Лиллис Дж. Қазақстан экономикалық дағдарысқа қарамастан Батыстың ірі бөлшек сауда желілерін тартуда // Eurasia Net. – 2016 // <http://russian.eurasianet.org/node/62916>.
- 116 Воротилов А. Қазақстанның сатып алушылары үнемдеу үшін супермаркеттерден базарларға кетуде // Forbes.kz. - 2015, июнь – 26 //

http://forbes.kz/finances/markets/pokupateli_kazahstana_radi_ekonomii_uhodyat_iz_supermarketov_na_ryinki.

117 Радаев В.В. Что требуют розничные сети от своих поставщиков: эмпирический анализ // Экономическая политика. – 2009. - №2. – С. 58–80.

118 Радаев В.В. Как объяснить конфликты в российском ритейле: эмпирический анализ взаимодействия розничных сетей и их поставщиков. - М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2009. - 68 с.

119 Reardon T. «Proactive fast-tracking» diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade // Journal of Economic Geography. - 2007. - №7. - P. 399- 431.

120 Камински Б., Митра С. Клубок шелка: безграничные базары и приграничная торговля в Центральной Азии – Всемирный Банк. - 2012. – 132 с.

121 2016 жылы Алматы базарларының 15%-ында жаңғырту жұмыстары аяқталады // National Business. - 2016, сәуір – 22 // <http://nb.kz/14664>.

122 McMillan J. Reinventing the Bazaar. A Natural History of Markets. - New York: WW Norton, 2002. - 246 p.

123 Кажыкен М.З. Структура экономики Казахстана: основные характеристики диспропорций и их причины // Экономика и статистика. – 2011. – №4. - С. 70-78.

124 Coghlan A., MacKenzie D. Revealed – the capitalist network that runs the world // New scientist, 19.10.11, <http://www.newscientist.com>.

125 Ташенова С.Д. Региональный аспект развития контроллинга в Республике Казахстан // Регион: экономика и социология. – 2007.– №1. – С. 396–309.

126 Оразалинова М.С. Кәсіпорындағы контроллинг жүйесін құруға әсер ететін факторлар // «Тұран» Университетінің хабаршысы. Ғылыми журнал. – 2013. – №2 (58). – Б. 51-57.

127 Оразалинова М.С. Бақылаушыларды (контроллерлерді) жоғары мектепте даярлаудың әдістемелік аспектілері: әлемдік және қазақстандық тәжірибе // «Тұран» Университетінің хабаршысы. Ғылыми журнал. – 2014. – №1 (61). – Б. 148-151.

128 Ерғалиев К.Р. Ұйымдар қызметінің жүйесіндегі стратегиялық контроллинг: проблемалары мен жетілдіру жолдары (ҚР материалдары негізінде): экон. ғыл. канд. ... автореф. - Алматы, 2009. - 23 б.

129 Жунисбекова Г.Е. Кәсіпорынның инновациялық қызметіндегі контроллингтік жүйені дамытудың ұйымдастырушылық-экономикалық аспектілері (Алматы облысы сүт саласы кәсіпорындарының мәліметтері бойынша): экон. ғыл. канд. ... автореф. - Алматы, 2010. - 28 б.

130 Алданиязов К.Н. Значение внедрения контроллинга как основного элемента комплексной системы управления затратами на производство // Материалы Международной заочной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент: проблемы и решения» Россия. - Новосибирск, 2013, февраль - 27 // <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/6752-2013-03-08-06-31-22>.

131 Демеуова Г.Т. О некоторых аспектах формирования контроллинга в Казахстане // http://journals.manas.edu.kg/reforma/oldarchives/2009-1-41/13_670-2980-1.PB.pdf.

132 Оразалинова М.С. Контроллинг үдерісінің моделі мен пайдалану механизмдері // «Қазіргі әлем экономикасы: өсу мәселелері мен дағдарысқа қарсы дамуы» Халықаралық ғылыми-практикалық конференциясы. – Алматы, 2015. – Б.131-136.

133 Оразалинова М.С. Шағын және орта бизнесте контроллинг жүйесін дамыту // «Тұран» Университетінің хабаршысы. Ғылыми журнал.– 2015. – №4 (61). - Б. 34 -36.

134 Структуры поддержки предпринимательства // «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ сайты. – 2013 // <http://www.damu.kz/127>.

135 ҚР Президенті Н.Ә. Назарбаевтың «Болашақтың іргесін бірге қалаймыз» атты Қазақстан халқына Жолдауы. - Астана, 2011, қаңтар - 28 // <http://www.akorda.kz>.

136 2015 жылғы 1 қаңтардан бастап шағын кәсіпкерлік субъектілеріне қызметкерлердің орташа жылдық саны жүз адамға дейінгі субъектілерді жатқызуды қарастыратын «Жеке кәсіпкерлік туралы» ҚРЗ (ҚРЗ 2014 жылғы 16 мамырдағы №203-V Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне рұқсат беру жүйесі мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы).

137 Шағын және орта кәсіпкерлік субъектілерінің даму жағдайы. 2012 кешенді мониторингтік зерттеу нәтижелері бойынша баяндама // BISAM Central Asia сайты // <http://www.bisam.kz/research/reports/msb-doc.html>.

138 «Қазақстанның шағын және орта бизнесі: қазіргі жағдайы және өсудің болашақ бағыттары» зерттеу жобасы. Кешенді әлеуметтік зерттеу нәтижелері бойынша есеп. – Алматы, 2010. – 45 б. // <http://profinance.kz/2011/02/23/issledovanie-malogo-i-srednego-biznesa-kazahstana.html>.

139 Российский бизнес отмечает увеличение вмешательства государства в экономику в Казахстане // [Zakon.kz](http://www.zakon.kz:8080/4479818-rossijskijj-biznes-otmechaet.html) ақпараттық-талдау агенттігі. - 2012, март – 15 // <http://www.zakon.kz:8080/4479818-rossijskijj-biznes-otmechaet.html>.

140 Тумашова Е. Консалтинг без границ //Деловой Казахстан. – 2012, февраль - 2 // <http://dknews.kz/konsalting-bez-granic.html>.

141 Рахматулина Г., Исабекова К. Влияние Таможенного союза на развитие малого и среднего бизнеса в Казахстане // Агенство по исследованию рентабельности инвестиций. – Алматы, 2011. – 20 с.

142 Қазақстандағы банктік несиелеудің қол жетімділігі. Банктер клиенттерінің пікірін зерттеу нәтижелері бойынша есеп, 2012 // Сандж зерттеу орталығының сайты // <http://www.sange.kz/files/8413/6022/0568/u.pdf>.

143 «Бизнестің жол картасы 2020» бағдарламасының қатысушы-кәсіпкерлерді және оның өңірлерде іске асырылу тиімділігін зерттеу нәтижелері туралы есеп // «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ. - Алматы, 2012. - 17 б. // <http://www.damu.kz/>.

- 144 McAfee R. P., Mialon H. M., Williams M. What is a Barrier to Entry? // *American Economic Review*. - 2004, may. - Vol. 94, №2. – P. 461-465.
- 145 Розанова Н.М. Экономика отраслевых рынков. - М.: ИД Юрайт, 2013.- 912 с.
- 146 Князева И.В. Административные барьеры на пути развития предпринимательства: институциональный и правоприменительный аспект // *Вестник Челябинского государственного университета*. - 2009.- №26 (164).- С. 5-9.
- 147 Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
- 148 Сото Э. де. Иной путь: Экономический ответ терроризму / пер. с англ. Б. Пинскер. — Челябинск: Социум, 2008. — 408 с.
- 149 Сото Э. де. Загадка капитала. Почему капитализм торжествует на Западе и терпит поражение во всем остальном мире / пер. с англ. Б. Пинскер, научн. ред. Р. Левита. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. - 272 с.
- 150 Morisset J., Neso O.L. Administrative Barriers to Foreign Investment in Developing Countries // *Police Research Working PaperWB and IFC FIAC:21*. - 2002. - №2848 // <http://econ.worldbank.org>.
- 151 Аузан А., Крючкова П. Административные барьеры в экономике: задачи деблокирования // *Вопросы экономики*. - 2001. - №5. - С. 73-88.
- 152 Кусаинов Х. Реформы и барьеры в экономике // *Альпари*. - 2002. – №6. - С. 21-23.
- 153 Сулейменова Г.К. Административные барьеры в развитии предпринимательства // *Казахстан-Спектр*. - 2005. - №2. - С. 91-97.
- 154 Предприниматели об условиях ведения бизнеса // *Институт политических решений*. – 2013, июнь – 20 // <http://www.ipr.kz/projects/2/1/97>.
- 155 Оразалинова М.С. Қазақстанның шағын және орта бизнесті сауда саласындағы кәсіпорынның контроллинг жүйесін қалыптастыру тұжырымдамасы // «Тұран» Университетінің хабаршысы. Ғылыми журнал. - 2016. - №2 (70). - Б. 241 -245.
- 156 «DiDiDa» ЖШС-нің 2013-2015 жылдар бойынша қаржылық есептілік көрсеткіштері.
- 157 «Тансат Invest» ЖШС-нің 2013-2015 (2016 жылдың қаңтар айын қоса алғанда) жылдар бойынша қаржылық есептілік көрсеткіштері.

ҚОСЫМША А

Сауалнама

Шағын және орта бизнесті сауда саласындағы кәсіпорындардың сұранысына ие контроллинг әдістері мен құралдарын анықтауға арналған, сауалнама сұрақтарына қатысуыңызды сұраймыз. Қаржы менеджменті тұрғысындағы құзыретті сарапшы-практик ретінде келесі мәселелер бойынша Сіздің пікіріңіз бізді қызықтырады.

1. Контроллинг әдістері кәсіпорынның қызмет тиімділігіне әсер етеді ме? Ең қолайлы жауап нұсқасын беру: иә, жоқ, білмеймін

2. Өзіңіздің тәжірибелік қызметіңізде контроллинг әдістерін пайдаланасыз ба? Ең қолайлы жауап нұсқасын беру: иә, жоқ, білмеймін

3. Сіздің кәсіпорында контроллинг жүйесі бар ма?
Жауап нұсқалары:

1. ия, толығымен жұмысты;
2. ия, бірақ есеп қисап үшін формальды түрде;
3. ия, бірақ кәсіпорын ол туралы аз біледі;
4. ия, бірақ мен өзім бағалауды жүзеге асырмаймын;
5. құрастыру үрдісінде;
6. менім ойымша, қазір жоқ;
7. білмеймін;
8. өзге.

3. Кәсіпорында контроллинг жүйесін әзірлеу кезінде арнайы әдебиетте сипатталған стратегиялық жоспарлаудың нысандандырылған ережелері мен рәсімдері сақталады ма?
Жауап нұсқалары:

1. ия, басқаша қалай болар еді;
2. ия, барлығы формальды түрде менімше болды;
3. сенімді емеспін/білмеймін;
4. жоқ, қажет ететіндей емес;
5. құрастыру үрдісінде;
6. менім ойымша қазір жоқ;
7. өзге.

5. Сіздің кәсіпорын контроллер (бақылаушы) қызметіне жүгінді ме?
Жауап нұсқалары:

1. иә, кәсіпорын басшылығы өте риза, олар шын мәнінде кәсіпқой;
2. ия, бірақ олар үмітті ақтамады;
3. сенімді емеспін/ білмеймін;
4. жоқ, қажет ететіндей емес;
5. айналыс үрдісінде;
6. жоқ, ол туралы ойға келмеді;
7. жоқ, біз тырыстық, бірақ қымбатқа түсті;
8. жоқ, басшылар оларға сенбейді;
9. өзге.

6. Сіздің кәсіпорында контроллинг құралдары ретінде пайдалануы мүмкін әдістер (бірнеше нұсқаны белгілеуге болады).

Жауап нұсқалары:

1. есеп саясатының элементтер жүйесі;
2. кәсіпорынның стратегиясын жүзеге асыруға мүмкіндік беретін, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (Balanced Scorecard);
3. ақша ағымын басқару;
4. айқын және оңтайлы уақыт тұрғысынан, сапа мен бизнес үрдісті шығындарды құру үшін қолданылатын, үрдісті шығындарды басқару және үрдістік-бағдарланған нәтижелілікті өлшеу (Performance Measurement);
5. тауар қоры мен ассортиментті басқару;
6. соңғы нәтижеге бағытталады, бюджетті құруға мүмкіндік беретін, үрдіске бағытталған бюджеттеу.

7. Шағын және орта бизнесті сауда кәсіпорындарына контроллинг тәсілдері, әдістері мен құралдарын енгізу арқылы келесідей тапсырмаларды шешу қажет (бірнеше нұсқаны белгілеуге болады).

Жауап нұсқалары:

1. HR-менеджмент тиімділігін жоғарылату;
2. үрдісті менеджментті ақпаратты-талдамалық қамтамасыз етуді ұйымдастыру (үрдісті контроллинг);
3. кеңес беру және реттеу қызметтерінің үлесін ұлғайту;
4. кәсіпорын қызметінің түрлі аспектілерінде көрінетін, алғашқы мәліметтерді өңдеу мен есептеуде шығындарды төмендету;
5. кәсіпорын қызметінің оперативті және стратегиялық мақсаттарының байланысын орнату.

8. Сауда кәсіпорнында қандай нұсқадағы контроллинг жүйесін (қызметі) ұйымдастыру қажет деп ойлайсыз (бірнеше нұсқаны белгілеуге болады).

Жауап нұсқалары:

1. ішкі бақылау (бақылаушылар);
2. жоспарлы- экономика бөлімінің тобында;
3. уақытша топ;
4. арнайы контроллинг қызметі;
5. жекелеген контроллинг;
6. штаттық орын құру;
7. сыртқы бақылау (бақылаушылар);
8. аудиторлық компаниялар.

Өтініш, өзіңіз туралы ақпарат:

Жасы _____

Жынысы _____

Білімі _____

Қаржы менеджері ретіндегі жұмыс өтілі _____

Сауда саласындағы жұмыс өтілі _____

Сауалнамаға қатысқаныңыз үшін рахмет!

ҚОСЫМША Ә

2015 жыл бойынша «DiDiDa» ЖШС-нің табыстары мен шығыстар бюджеті (нақты) (мың.тг)

	Қаңтар 2015	Ақпан 2015	Наурыз 2015	Сәуір 2015	Мамыр 2015	Маусым 2015	Шілде 2015	Тамыз 2015	Қыркүйек 2015	Қазан 2015	Қараша 2015	Желтоқсан 2015	2015
Кірістер													
Бөлшек саудадан кіріс	29757	33973	43194	43337	42518	35009	36495	48124	54995	68676	58708	75652	570438
Көтерме саудадан кіріс	1013	1163	1459	1792	2862	2416	2272	2448	2399	1905	1874	4071	25674
Баптау бойынша қызмет пен кеңес беруден кіріс	5101	5146	5628	6627	7541	7095	7171	7267	7187	8173	8185	8085	83206
Кіріс бойынша барлығы	35871	40282	50280	51756	52921	44520	45939	57839	64581	78754	68767	87808	679318
Бөлшек сауданың өзіндік құны	20390	22182	26994	26772	25864	21606	24389	30374	33902	41835	36143	46144	356595
Көтерме сауданың өзіндік құны	558	594	731	986	1705	1380	1296	1402	1315	1019	981	2395	14361
Жалпы табыс													
Бөлшек саудадан жалпы табыс	9367	11791	16200	16565	16654	13403	12106	17750	21093	26841	22565	29508	213843
Көтерме саудадан жалпы табыс	455	569	728	806	1157	1036	976	1046	1084	886	893	1676	11313
Баптау бойынша қызмет пен кеңес беруден жалпы табыс	5101	5146	5628	6627	7541	7095	7171	7267	7187	8173	8185	8085	83206
Жалпы табыс бойынша барлығы	14923	17506	22556	23998	25352	21534	20253	26063	29365	35900	31643	39270	308362
Операциялық табыстан бөлшек сауданың үлесі, %	63	67	72	69	66	62	60	68	72	75	71	75	69
Операциялық табыстан көтерме сауданың үлесі, %	3	3	3	3	5	5	5	4	4	2	3	4	4
Операциялық табыстан баптау бойынша қызмет	34	29	25	28	30	33	35	28	24	23	26	21	27

пен кеңес берудің үлесі, %													
Бөлшек сауданың сауда маржасы, %	46	53	60	62	64	62	50	58	62	64	62	64	60
Көтерме сауданың сауда маржасы, %	82	96	100	82	68	75	75	75	82	87	91	70	79
Операциондық қызметтің маржасы, %	71	77	81	86	92	94	79	82	83	84	85	81	83
Жалпы табыс деңгейі соның ішінде айналым (бөлшек), %	31	35	38	38	39	38	33	37	38	39	38	39	37
Жалпы табыс деңгейі соның ішінде айналым (көтерме), %	45	49	50	45	40	43	43	43	45	47	48	41	44
Операциондық шығыстар													
Басқару шығыстары													
Ақпараттық шығыстар	2	2	13	25	9	165	0	20	3	19	211	47	516
Іс сапар шығыстары	30	67	58	39	38	7	13	14	93	19	54	49	481
Өкілдік шығыстар	6	31	18	36	29	1	0	0	20	0	0	10	151
Демеушілік көмек	0	95	115	25	41	0	57	0	0	24	39	50	446
Ұйымдастыру шығыстары	93	92	109	106	142	148	94	206	144	122	112	164	1532
Заңды шығыстар	24	20	27	76	51	8	29	13	31	18	36	35	369
Шаруашылық шығыстар	58	524	173	45	95	219	52	41	341	270	278	2621	4717
Басқару шығыстары бойынша барлығы	213	831	512	351	405	548	245	294	632	427	730	2977	8210
Маркетингке шығыстар													
Бұқаралық ақпарат қызметінің жарнамасына шығыстар	237	557	541	866	672	711	283	961	410	746	740	708	7432
Өткізуді ынталандыру шығыстары	43	40	113	67	52	41	9	47	61	54	32	81	669
Мерчендайзинг шығыс-ы	2	2	0	12	0	0	0	0	0	15	209	0	240

Маркетинг бойынша шығыстар барлығы	282	599	654	945	724	752	292	1008	472	815	981	818	8342
Сатуға шығыстар													
Іс сапар шығыстары	156	185	222	251	184	222	250	233	299	174	182	135	2493
Электрлі сауда құралдарына қызмет көрсету	58	52	78	51	52	80	53	61	56	56	55	64	715
Шаруашылық шығыстар	225	302	254	248	130	385	114	95	188	382	92	6418	8833
Сату шығыстары бойынша барлығы	439	539	554	550	366	687	417	388	543	612	328	6618	12041
Логистика шығыстары													
Тауарды жеткізу бойынша көлік қызметтері	274	242	308	374	168	263	191	253	288	364	322	299	3346
Авто шар-лық шығыстары	652	743	769	985	647	601	760	717	805	912	877	851	9319
Логистика бойынша шығыстардың барлығы	926	986	1076	1359	815	864	951	970	1093	1276	1199	1150	12665
Қаржы шығыстары													
Есепті кассалық қызмет көрсету	150	141	296	272	255	141	160	191	278	288	299	299	2770
Қаржы қызметі және аудит	31	237	237	378	260	471	391	426	404	855	468	485	4644
Сақтандыру	11	10	211	12	11	10	46	26	154	3	36	0	530
Міндетті төлемдер бойынша айыппұл	0	0	0	0	18	0	0	30	0	0	0	0	48
Қаржы шығыстары бойынша барлығы	192	388	745	662	544	622	598	673	836	1146	803	784	7993
Персонал шығыстары													
Еңбекақы бойынша тұрақты шығыстар	3706	4411	4212	4315	4851	5137	5645	4809	4813	4558	4795	4441	55694

Еңбекақы бойынша өзгермелі шығыстар	3661	2736	2481	2993	2873	2475	2850	3283	3220	3832	3463	4576	37944
Әлеуметтік сақтандыру шығыстары	1707	1758	1637	1835	1922	1894	2126	1947	1952	2027	1931	2145	22882
Еңбекақы бойынша өзге шығыстар	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Персоналды оқыту шығыстары	0	27	158	126	49	1	1	1	7	18	155	37	580
Кандидаттарды тарту бойынша шығыстар	6	9	10	6	8	21	14	10	8	9	13	12	126
Персонал бойынша шығыстардың барлығы	8580	8942	8498	9275	9703	9528	10537	10050	10001	10444	10357	11211	117226
Қауіпсіздік шығыстары													
Объектілерді қорғау бойынша қызмет	321	148	330	357	356	355	355	355	360	355	322	317	3932
Қауіпсіздік техника құралдарына қызмет	1	0	3	0	45	0	0	0	0	7	9	7	72
Қауіпсіздік қызмет шығыстары	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Қауіпсіздік шығыстары бойынша барлығы	322	148	333	357	401	355	355	355	360	362	331	324	4004
Ақпараттық жүйе шығыстары													
Ақпараттық жүйені қамту қызметі	8	8	51	8	11	14	21	89	11	59	3	5	288
Коммуникациялық шығыстар	186	229	208	328	251	231	229	236	229	237	235	248	2847
Ақпараттық жүйенің материалдық шығыстары	0	0	0	0	0	0	7	5	9	3	6	18	48
Ақпараттық жүйе шығысы бойынша барлығы	194	237	259	336	262	245	257	330	249	299	244	271	3183

Инфрақұрылымдары үшін шығыстар. Мүлікті жалға алу	167	167	171	223	167	214	175	213	241	135	156	223	2252
Құралды жалға алу	54	1	43	48	38	43	0	153	38	81	57	0	585
Коммуналдық шығыстар	1015	1288	1242	895	725	749	808	902	783	796	1142	1477	11822
Инфрақұрылым объектілерін жөндеу	76	362	838	363	339	459	180	538	1730	566	463	441	6355
Инфрақұрылым объектілеріне қызмет көрсету	2	6	29	13	7	48	34	71	0	4	8	11	233
Аумағын абаттандыру және тазалау	94	81	105	96	88	216	190	58	73	86	82	105	1273
Инфрақұрылымның шаруашылық шығыстары	11	16	30	20	0	36	14	39	34	52	32	964	1247
Инфрақұрылым шығыстары бойынша барлығы	1419	1922	2457	1658	1364	1765	1401	1974	2900	1747	1939	3222	23768
Операциондық шығыстар бойынша барлығы	12567	14592	15089	15492	14584	15366	15154	16042	17085	17173	16912	27375	197431
Операциондық пайда	2356	2914	7467	8506	10768	6168	5099	10021	12279	18727	14731	11895	81932
Қаржы қызмет-ң табыстары	0	0	0	0	0	0	0	22	164	68	293	1460	2007
Салық Жалпы кәсіпорынның салығы	2	1465	362	0	1461	406	65	1463	429	5	1462	409	7529
Орталық қаржы бөліміне қатысты салық	186	112	174	149	160	167	150	341	111	141	140	78	1909
Салық бойынша барлығы	188	1577	536	149	1621	573	215	1804	540	146	1602	487	9438
Шегергенге дейінгі пайда және % несие үшін	2168	1337	6931	8357	9147	5595	4884	8239	11739	18649	13422	12868	103501

Амортизациялық аударымдар	707	709	718	728	745	765	765	766	768	758	757	755	8941
Несие, қарыздар бойынша пайыздар	984	902	972	1112	1381	923	1297	1308	1390	1822	1571	4127	17789
Таза пайда	477	-274	5242	6517	7021	3907	2822	6165	9745	16069	8194	7985	76771
Дивидендтер төлеуге	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Әлеуметтік сала													
Әлеуметтік сала табысы	0	0	0	0	0	0	402	0	0	0	0	0	402
Әлеуметтік сала шығысы	-74	-51	-123	-137	-191	-363	-486	-125	-168	-144	-150	-858	-2870
Әлеуметтік сала	-74	-51	-123	-137	-191	-363	-84	-125	-168	-144	•150	-858	-2468
Таза пайдадан өзге шығыстар					70			225	236	2598	147	557	3833
ҚҚС бойынша шығыстар	1735	1886	2576	2836	3197	2508	2312	2445	3625	4418	3727	5519	36784
Қайта инвестициялауға таза табыс	-1332	-2212	2543	3544	3563	1036	426	3370	5716	8909	7070	1051	33685
Ескерту - Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [156]													

ҚОСЫМША Б

2015 жыл бойынша «DiDiDa» ЖШС- нің табыстары мен шығыстар бюджеті (болжам) (мың.тг)

	Қаңтар 2015	Ақпан 2015	Наурыз 2015	Сәуір 2015	Мамыр 2015	Маусым 2015	Шілде 2015	Тамыз 2015	Қыркүйек 2015	Қазан 2015	Қараша 2015	Желтоқ- сан 2015	2015
Кірістер													
Бөлшек саудадан кіріс	30 980	40 015	48 050	42 230	43 907	39 985	39 266	50 217	55 820	64 539	60 729	75 969	591 707
Көтерме саудадан кіріс	1 330	2 140	2 096	2 055	2 940	2 939	2 894	2 975	2 790	2 201	2 495	3 900	30 755
Баптау бойынша қызмет пен кеңес беруден кіріс	4 999	5 404	6 462	6 874	7 104	7 001	7 097	7 330	7 255	7 192	7 103	7 177	80 997
Кіріс бойынша барлығы	37 309	47 559	56 608	51 159	53 951	49 925	49 257	60 522	65 865	73 932	70 327	87 046	703 459
Бөлшек сауданың өзіндік құны	21 206	25 500	29 484	25 484	26 780	24 718	25 616	32 851	34 675	39 951	37 945	47 364	371 934
Көтерме сауданың өзіндік құны	730	1 174	1 157	1 134	1 694	1 694	1 696	1 735	1 641	1 191	1 337	2 310	17 494
Жалпы табыс													
Бөлшек саудадан жалпы табыс	9 774	14 515	18 566	16 385	17 127	15 267	13 650	17 366	21 145	24 588	22 784	28 605	219 773
Көтерме саудадан жалпы табыс	600	966	939	921	1 246	1 245	1 198	1 240	1 149	1 010	1 158	1 590	13 261
Баптау бойынша қызмет пен кеңес беруден жалпы табыс	4 999	5 404	6 462	6 874	7 104	7 001	7 097	7 330	7 255	7 192	7 103	7 177	80 997
Жалпы табыс барлығы	15 373	20 886	25 967	24 179	25 477	23 513	21 945	25 936	29 549	32 790	31 045	37 371	314 031
Операциялық табыстан бөлшек сауданың үлесі	64%	69%	72%	68%	67%	65%	62%	67%	72%	75%	73%	77%	70%
Операциялық табыстан көтерме сауданың үлесі	4%	5%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	4%	3%	4%	4%	4%
Операциялық табыстан баптау қызметі пен кеңес берудің үлесі	33%	26%	25%	28%	28%	30%	32%	28%	25%	22%	23%	19%	26%
Бөлшек сауданың сауда маржасы	46%	57%	63%	63%	64%	62%	53%	53%	61%	62%	60%	60%	59%
Көтерме сауданың сауда маржасы	82%	82%	81%	81%	74%	74%	71%	71%	70%	85%	87%	69%	76%
Операциондық қызметтің маржасы	70%	78%	85%	90%	89%	89%	80%	75%	81%	80%	79%	75%	81%

Жалпы табыс деңгейі соның ішінде айналым (бөлшек)	32%	36%	39%	39%	39%	38%	35%	35%	38%	38%	38%	38%	37%
Жалпы табыс деңгейі соның ішінде айналым (көтерме)	45%	45%	45%	45%	42%	42%	41%	42%	41%	46%	46%	41%	43%
Операциондық шығыстар	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
Басқару шығыстары													
Ақпараттық шығыстар	6	1 000	0	1 008	150	1 000	0	8	0	6	160	0	3 338
Іс сапар шығыстары	45	50	70	65	12	35	60	35	50	40	40	35	537
Өкілдік шығыстар	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	130
Демеушілік көмек	25	25	25	25.	25	25	25	25	25	25	25	25.	300
Ұйымдастыру шығыстары	2	2	25	2	2	25	102	2	25	2	2	2	192
Заңды шығыстар	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	445
Шаруашылық шығыстар	71	67	52	51	54	47	43	42	43	32	35	50	587
Басқару шығыстары бойынша барлығы	206	1 191	219	1 198	290	1 179	277	159	190	152	309	159	5 528
Бұқаралық ақпарат қызметінің жарнамасына шығыстар	187	604	649	647	472	482	522	698	627	572	462	617	6 539
Өткізуді ынталандыру шығыстары	273	242	120	98	153	130	85	253	130	195	263	90	2 032
Мерчендайзингке шығыстар	310	310	95	130	60	70	69	122	35	14	89	41	1 344
Маркетинг бойынша шығыстар барлығы	770	1 156	864	875	685	682	676	1 072	792	781	814	748	9 915
Сатуға шығыстар													
Іс сапар шығыстары	118	248	183	168	174	175	200	244	218	236	244	176	2 382
Электрлі сауда құралдарына қызмет көрсету	454	166	144	225	199	85	182	207	102	134	77	77	2 049
Шаруашылық шығыстар	47	63	50	74	54	57	45	57	50	56	64	60	676
Сату шығыстары барлығы	618	477	376	467	427	317	426	508	369	425	384	313	5107
Логистика шығыстары													
Тауарды жеткізу бойынша көлік қызметтері	72	194	171	139	141	136	160	157	213	231	229	148	1 991
Авто шаруашылық шығыстары	491	546	668	532	682	517	583	607	579	694	653	559	7 113
Логистика шығ-ң барлығы	563	740	839	671	823	653	743	764	792	925	882	707	9 104

Қаржы шығыстары Есепті кассалық қызмет көрсету	60	60	60	60	60	65	65	70	70	70	70	70	780
Қаржы қызметі және аудит	92	1 704	876	525	389	434	415	808	463	458	473	448	7 085
Сақтандыру	40	30	90	30	30	70	95	35	40	100	40	50	650
Міндетті төлемдер бойынша айыппұл	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	30	80
Қаржы шығыстары бойынша барлығы	192	1 794	1 026	615	479	619	575	913	573	628	583	598	8 595
Персонал шығыстары Еңбекақы бойынша тұрақты шығыстар	5 895	4 895	4 895	3 895	3 895	3 983	4 580	4 610	4 610	4 510	4 510	4 510	54 874
Еңбекақы бойынша өзгермелі шығыстар	3 262	3 265	3 265	3 271	3 336	3 340	3 841	3 870	3 870	3 791	3 791	3 791	42 693
Әлеуметтік сақтандыру шығ-ы Еңбекақы б/ша өзге шығыстар	2 381	2 122	2 122	1 863	1 903	1 904	2 189	2 205	2 205	2 158	2 158	2 158	25 367
Персоналды оқыту шығыстары	33	63	248	230	64	28	36	38	77	73	108	92	1 091
Кандидаттарды тарту бойынша шығыстар	7	7	9	7	9	8	12	14	8	8	10	8	107
Қауіпсіздік шығыстары Қорғау бойынша қызмет	320	320	320	320	320	320	352	352	352	352	352	352	4 032
Қауіпсіздік техника құралдарына қызмет	28	55	20	20	20	20	30	20	20	25	20	40	318
Қауіпсіздік қызмет шығыстары	89	66	59	41	126	104	71	54	54	41	41	41	786
Қауіпсіздік шығыстары барлығы	437	441	399	381	466	444	453	426	426	418	413	433	5136
Ақпараттық жүйе шығыстары Ақпараттық жүйені қамту қызметі	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Коммуникациялық шығыстар	222	202	222	222	222	222	259	263	263	263	263	263	2 881
Ақпараттық жүйенің материалдық шығыстары	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Ақпараттық жүйе шығыс-ы	302	282	302	302	302	302	339	343	343	343	343	343	3 841

бойынша барлығы													
Инфрақұрылымдары үшін шығыстар. Мүлікті жалға алу	171	196	196	196	196	196	168	236	236	236	236	236	2 499
Құралды жалға алу	0	0	0	33	33	33	33	33	33	33	5	5	238
Коммуналдық шығыстар	1 315	1 264	1 136	976	783	765	760	826	780	1 023	1 265	1 311	12 204
Инфрақұрылым объектілерін жөндеу	255	268	367	672	701	752	714	1 721	1 302	156	349	124	7 381
Инфрақұрылым объектілеріне қызмет көрсету	98	126	36	53	171	181	41	75	36	41	0	11	869
Аумағын абаттандыру және тазалау	92	84	78	100	178	186	193	102	201	93	77	77	1 550
Инфрақұрылымның шаруашылық шығыстары	18	17	14	13	13	15	14	15	15	15	15	15	179
Инфрақұрылым шығыстары бойынша барлығы	1 949	1 955	1 827	2 043	2 074	2 128	1 923	3 097	2 603	1 596	1 946	1 779	24 919
Операциондық шығыстар бойынша барлығы	16613	18 387	16 389	16 118	15 885	15 885	16 071	18 020	16 858	15 808	16 250	15 638	197 177
Операциондық пайда	1 240	2 498	9 577	8 061	10 337	7 628	5 628	7 916	12 692	16 983	14 795	21 733	116 854
Басқару шығыстарының үлесі	1%	6%	1%	7%	2%	7%	2%	1%	1%	1%	2%	1%	3%
Маркетингтегі шығыстар үлесі	5%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	6%	5%	5%	5%	5%	5%
Сатудағы шығыстар үлесі	4%	3%	2%	3%	3%	2%	3%	3%	2%	3%	2%	2%	3%
Логистикадағы шығыстар үлесі	3%	4%	5%	4%	5%	4%	5%	4%	5%	6%	5%	5%	5%
Қаржыдағы шығыстар үлесі	1%	10%	6%	4%	3%	4%	4%	5%	3%	4%	4%	4%	4%
Персоналға шығыстар үлесі	70%	56%	64%	59%	63%	60%	66%	60%	64%	67%	65%	68%	63%
Қауіпсіздіктегі шығыстар үлесі	3%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%
Ақпараттық жүйедегі шығыстар үлесі	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Инфрақұрылымдағы шығыстар үлесі	12%	11%	11%	13%	14%	13%	12%	17%	15%	10%	12%	11%	13%
Қаржы қызметінің табыстары	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Салық													
Жалпы кәсіпорынның салығы	2	1 542	572	2	1 542	572	5	1 462	400	5	1 462	405	7 968

Орталық қаржы бөліміне қатысты салық	160	160	160	161	161	161	161	188	188	188	188	188	2 066
Салық барлығы	162	1 702	732	163	1 703	733	166	1 650	588	193	1 650	593	10 034
Шегергенге дейінгі пайда және % несие үшін	1401	797	8 846	7 899	8 635	6 896	5 708	6 266	12 103	16 739	13 144	21 140	106 820
Амортизациялық аударымдар	699	708	718	726	729	731	733	734	734	734	736	737	8 719
Несие, қарыздар бойынша пайыздар	981	1 516	1 381	1 381	1 381	1 381	1 381	1 381	1 381	1 248	1 114	848	15 375
Таза пайда	3 082	1 427	6 746	5 792	6 525	4 784	3 594	4 151	9 988	14 807	11 294	19 555	82 726
Дивидендтер төлеуге	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 332	2 332
Әлеуметтік сала. Әлеуметтік сала табысы	0	0	0	0	0	1 470	1 470	0	0	0	0	0	2 940
Әлеуметтік сала шығысы	199	233	672	287	323	868	968	584	219	394	525	768	6 039
Әлеуметтік сала	199	233	672	287	323	602	503	584	219	394	525	768	3 099
Әлеуметтік сала барлығы	1 567	2 105	3 001	2 592	2 887	2 525	2 466	2 776	3 400	3 967	3 654	4 568	35 507
ҚҚС бойынша шығыстар	4 848	3 765	3 074	2 912	3 315	2 861	1 631	791	6 369	10 447	7 114	11 887	41 788
Қайта инвестициялауға таза табыс	981	1 516	1 381	1 381	1 381	1 381	1 381	1 381	1 381	1 248	1 114	848	15 375
Ескерту - Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [156]													

ҚОСЫМША В

2015 жыл бойынша «DiDiDa» ЖШС- нің ақша қаражаты қозғалысының бюджеті (нақты) (мың.тг)

	Қаңтар 2015	Ақпан 2015	Наурыз 2015	Сәуір 2015	Мамыр 2015	Маусым 2015	Шілде 2015	Тамыз 2015	Қыркүйек 2015	Қазан 2015	Қараша 2015	Желтоқ- сан 2015	2015
Операциялық қызмет бойынша түсімдер													
Кәдімгі бөлшек саудадан түсімдер	29045	32921	41897	42907	42216	34680	36278	47981	53723	68245	57413	75248	562554
Бөлшек комиссиянд.саудадан түсімдер	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Көтерме саудадан түсім	991	1145	1432	1720	2814	2397	2190	2601	2279	1831	1775	3475	24650
Баптау бойынша қызмет пен кеңес беруден түсімдер	4816	5257	5524	6542	4748	7457	7029	7303	7294	7400	8619	7755	79744
Операциялық қызмет бойынша барлығы	34852	39323	48853	51170	49778	44534	45497	57885	63296	77476	67807	86478	666949
Тауар үшін төлемдер													
Өзіндік тауарларға төлемдер	14087	25493	23579	29020	16572	19861	20285	28579	36447	32728	32746	25577	304973
Сатып алу тауарларына төлемдер	3437	6050	3427	6081	3429	4915	4320	5301	4875	7808	7557	6787	63987
Көтерме тауарларға төлемдер	943	518	607	1061	1529	1948	1688	1663	1409	1807	886	1154	15212
Тауар төлемінің барлығы	18466	32061	27613	36162	21530	26724	26293	35543	42731	42343	41189	33518	384172
Тауарлар мен қызметтерді сату төлемдері	16386	7262	21241	15008	28248	17810	19204	22342	20565	35133	26619	52960	282777
Операциялық шығыс төлемдері													
Ақпараттық шығыстар	11	3	9	31	133	174	4	37	9	0	195	7	613
Іс сапар шығыстары	31	70	70	48	69	8	88	46	81	26	68	150	784
Өкілдік шығыстар	6	18	0	15	16	100	0	0	0	12	1	41	209
Демеушілік көмек	455	0	93	142	41	144	55	83	103	123	122	143	1503
Ұйымдастыру шығыстары	2	3	25	19	35	23	6	81	38	5	0	51	317

Занды шығыстар	15	21	10	99	91	55	13	28	4	30	48	45	459
Шаруашылық шығыстар	31	8	52	19	25	20	18	13	17	22	61	86	373
Басқару шығыстары бойынша барлығы	550	123	259	374	410	524	184	317	282	218	495	524	4259
Маркетинг шығыстары бойынша төлемдер													
Бұқаралық ақпарат қызметінің жарнамасына шығыстар	99	534	474	561	416	389	541	513	448	535	503	554	5567
Өткізуді ынталандыру шығ-ы	268	164	117	224	47	151	30	215	41	158	209	232	1856
Мерчендайзингке шығыстар	1	77	3	22	30	23	7	23	6	14	28	123	357
Маркетинг бойынша шығыстар барлығы	368	775	594	807	493	564	578	751	495	707	740	909	7780
Сатуға шығыстар													
Іс сапар шығыстары	244	202	212	243	214	209	245	283	276	203	216	124	2671
Электрлі сауда құралдарына қызмет көрсету	69	81	93	130	85	94	67	118	24	243	65	89	1187
Шаруашылық шығыстар	5	24	50	42	24	53	34	14	25	42	25	33	372
Сату шығыстары барлығы	318	336	355	414	323	357	346	415	326	488	306	247	4231
Логистика шығыстары													
Тауарды жеткізу бойынша көлік қызметтері	108	178	229	282	190	228	177	220	275	312	269	227	2695
Авто шаруашылық шығыстары	474	668	670	787	508	510	731	659	595	882	668	732	7884
Логистика бойынша шығыстардың барлығы	582	846	899	1069	698	738	908	879	870	1194	938	959	10580
Қаржы шығыстары													
Есеп кассалық қызмет көрсету	71	65	91	90	81	72	92	98	137	141	143	140	1221
Қаржы қызметі және аудит	27	1368	218	540	350	372	441	340	759	674	647	5321	8157
Сақтандыру	43	14	44	47	8	36	28	27	154	3	36	0	440
Міндетті төлемдер б\а айыппұл	0	0	0	0	18	10	34	19	22	24	6	14	147
Қаржы шығыстары бойынша барлығы	141	1447	353	677	457	490	595	484	1072	842	831	5475	12864

Персонал шығыстары Еңбекақы бойынша тұрақты шығыстар	5061	6243	5399	5507	6561	6455	6722	6661	6160	6420	7086	6777	75071
Әлеуметтік сақтандыру шығыстары	1958	1582	1544	1464	1625	1687	1280	2291	1806	1803	1844	1697	20581
Еңбекақы бойынша өзге шығыстар	954	942	1051	901	988	1504	1513	925	1156	1115	1265	1236	13550
Персоналды оқыту шығыстары	28	45	169	126	3	0	0	0	10	97	153	22	653
Кандидаттарды тарту бойынша шығыстар	2	2	8	13	8	20	14	9	9	15	13	12	125
Персонал шығыстары бойынша барлығы	8002	8814	8171	8011	0185	9666	9529	9885	9161	9450	10361	9744	109979
Қауіпсіздік шығыстары Объектіні қорғау б-ша қызмет	190	401	161	586	300	351	368	352	30	673	367	296	4075
Қауіпсіздік техника құралдарына қызмет	0	0	7	8	0	0	1	20	0	16	12	15	79
Қауіпсіздік қызмет шығыстары	1	0	62	22	0	0	17	0	0	0	0	0	102
Қауіпсіздік шығыстары бойынша барлығы	191	401	230	616	300	351	386	372	30	689	380	311	4257
Ақпараттық жүйе шығыстары	0	0	72	19	9	31	74	14	30	126	21	52	466
Коммуникациялық шығыстар	124	169	285	285	240	216	255	224	260	246	245	236	2785
Ақпараттық жүйенің материалдық шығыстары	14	3	22	15	21	15	13	24	9	17	21	35	209
Ақпараттық жүйе шығыс-ы бойынша барлығы	138	172	379	336	270	262	342	262	299	389	287	324	3460
Инфрақұрылымдары үшін шығыстар. Мүлікті жалға алу	161	165	161	134	161	161	161	296	227	129	150	225	2131
Құралды жалға алу	0	0	0	0	0	0	87	54	0	43	5	0	189
Коммуналдық шығыстар	688	1424	646	1419	613	613	685	740	505	1153	803	946	10235
Инфрақұрылым обь-н жөндеу	71	54	23	370	695	93	263	638	228	261	256	146	2998
Инфрақұрылым объектілеріне қызмет көрсету	45	41	44	161	25	29	66	33	0	37	1	2	484

Аумағын абаттандыру және газалау	84	119	91	112	114	89	130	86	93	150	127	116	1312
Инфрақұрылымның шаруашылық шығыстары	12	10	12	7	2	4	7	8	0	17	6	3	88
Инфрақұрылым шығыстары бойынша барлығы	1061	1813	977	2204	1610	989	1399	1755	1054	1790	1348	1438	17437
Операциялық төлемдер бойынша барлығы	11350	14727	12217	14509	13746	13941	14267	15119	13588	15767	15685	19930	174846
Салық													
Жалпы кәсіпорынның салығы	2658	6250	630	3901	3178	3341	3544	4308	2958	2283	5590	0	38650
Орталық қаржы бөлім салығы	255	0	0	460	0	0	383	0	0	418	0	0	1516
Салық барлығы	2913	6250	630	4361	3178	3341	3927	4308	2958	2701	5599	0	40165
Операциялық қызметтен таза ақша ағымы	2123	-13715	8395	-3862	11324	528	1011	2915	4019	16665	5334	33030	67766
Инвестициялық қызмет													
Инвестицияға мүлік	-88	-866	-64	-3249	-10512	-4282	-6422	-6456	-3695	-3675	-1346	-1912	-42567
Инфра-м құралға инвестиция	-506	-186	-500	-548	-83	0	-135	-35	-11	-107	-25	-70	-2206
Автотранспортқа инвестиция	-155	0	0	0	0	0	0	-130	0	0	0	0	-285
Тікелей инвестиция	0	0	0	-71	-569	0	-49	0	-37	-94	-175	0	-995
Ақпарат құралға инвестиция	-78	-72	-2	0	-71	0	-54	-82	-55	-97	0	-180	-691
Байланысқа инвестиция	0	0	-11	-3	0	0	0	0	0	-18	0	0	-32
Өзге инвестиция	0	-1000	-1476	-525	-221	-301	-123	-432	-326	-338	-154	-380	-5276
Инвестициондық қызмет бойынша таза ақша ағымы	-827	-2124	-2053	-4396	-11456	-4583	-6783	-7135	-4124	-4329	-1700	-2542	-52052
Қаржылық қызмет													
Несие және займдар	4500	0	5000	12000	0	35000	0	19370	30000	0	0	0	105870
Несие мен займдар түсімдері													

Несие мен займдарды қайтару	-4550	-50	-5050	0	0	-1081	-29480	-5050	-50	-50	-190	-50	-54630
Несие мен займдар пайызы	-1001	-903	-1192	-815	-1346	-646	-1821	-1344	-958	-2116	-1612	-1148	-15191
Несие мен займдар бойынша ақша ағымы	-1051	-953	-1242	10895	-1346	24244	-31301	12976	28993	-2166	-1802	-1198	36049
Бос ақшаны орналастыру Депозит, займдарды ұсыну	-18	-5	-23	-41	-28	-63	-26	-51	29341	-129	-63	-44	-29831
Займдарды қайтару	193	199	225	382	444	3938	2617	360	261	202	260	237	9318
Пайыздар бойынша табыс	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бос ақшаны орналастыру бойынша ақша ағымы	175	194	203	341	416	3875	2591	309	29080	73	198	193	-20513
Өзіндік капиталды басқару Өзіндік капитал б\ша төлемдер	0	0	0	0	0	0	0	0	-820	-30	-620	-2510	-3980
Өзіндік капитал б\ша түсімдер	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Төленуге дивиденд	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	-2332	-2334
Алынуға дивиденд	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Өзіндік капиталды басқару бойынша ақша ағымы	0	0	0	0	0	0	0	0	-820	-32	-620	4842	-6314
Қаржы активтер операциясы	0	0	0	0	0	0	0	0	-820	-30	-620	-2510	-3980
Активтерді сатып алудан табыс	0	340	106	0	687	1893	578	1699	632	229	166	366	6696
Құнды қағаздар сатудан табыс	0	18000	0	0	0	0	19370	10000	0	0	0	0	47370
Құнды қағаздарды сатып алу	-1014	-1486	-5551	-708	-1096	-1706	-1386	23335	-2034	11384	-2891	20535	-73125
Активтерді сатудан табыс	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Қаржы активтер операциясы бойынша ақша ағымы	-1014	16854	-5445	-708	-409	187	18562	11636	-1402	11155	-2725	20169	-19059
Ағымдағы операциялар Ағымдағы операциялар бойынша түсімдер	297	505	380	380	442	804	1036	1783	2447	2739	723	269	11805
Ағымдағы операциялар бойынша төлемдер	-481	-338	-314	-646	-397	-3959	-3265	-2526	-451	-544	-724	-965	-14610

Ағымдағы операциялар бойынша ақша ағымы	-184	167	66	-266	45	-3155	-2229	-743	1996	2195	-1	-696	-2806
Қаржы қызметі бойынша таза ақша ағымы	-2074	16262	-6419	10262	-1294	25151	-12377	906	-313	8185	-4949	26712	-12642
Әлеуметтік сала	-21	-69	15	-279	226	453	-76	530	-122	-86	-211	-103	257
Кезең басындағы ақша қаражаттар сальдосы	1375	576	930	867	2592	1392	22942	4717	1933	1392	2557	1032	1375
Кезең бойынша таза ақша ағымы	-799	354	-63	1725	-1200	21549	-18225	-2784	-540	1165	-1526	3673	3329
Кезең соңындағы ақша қаражаттар сальдосы	576	930	867	2592	1392	22942	4717	1933	1392	2557	1032	4704	4704
Ескерту- Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [156]													

ҚОСЫМША Г

2015 жыл бойынша «DiDiDa» ЖШС- нің ақша қаражаты қозғалысының бюджеті (тікелей әдіс) (болжам) (мың.тг)

	Қаңтар 2015	Ақпан 2015	Наурыз 2015	Сәуір 2015	Мамыр 2015	Маусым 2015	Шілде 2015	Тамыз 2015	Қыркүйек 2015	Қазан 2015	Қараша 2015	Желтоқ- сан 2015	2015
Операциялық қызмет бойынша түсімдер													
Кәдімгі бөлшек саудадан түсімдер	25 960	33 576	41 108	36 031	38 168	34 138	33 035	42 940	46 334	52 763	49 215	64 290	497 555
Бөлшек комиссиянд.саудадан түсімдер	5 020	6 439	6 942	6 200	5 739	5 847	6 231	7 277	9 486	11 776	11 679	11 679	94 152
Көтерме саудадан түсім	1 330	2 140	2 096	2 055	2 940	2 939	2 894	2 975	2 790	2 201	2 495	3 900	30 755
Баптау бойынша қызмет пен кеңес беруден түсімдер	4 999	5 404	4 062	6 874	7 104	7 001	7 097	7 330	7 255	7 192	7 103	7 177	78 597
Операциялық қызмет бойынша барлығы	37 309	47 559	54 208	51 159	53 951	49 925	49 257	60 522	65 865	73 932	70 327	87 046	701 059
Тауар үшін төлемдер	13 744	31 559	29 042	16 022	19 492	23 124	28 391	40 629	29 572	33 300	26 400	28 062	319 338
Өзіндік тауарларға төлемдер	4 256	3 522	4 308	4 526	4 080	3 752	3 916	4 259	4 941	6 342	7 864	7 889	59 665
Көтерме тауарларға төлемдер	730	1 174	1 157	1 134	1 694	1 694	1 696	1 735	1 691	1 991	1 617	1 180	17 494
Тауарлар төлем барлығы	18 730	36 255	34 507	21 507	25 267	28 570	34 004	46 623	36 214	41 632	35 881	37 132	396 497
Тауарлар мен қызметтерді сату төлемдері	18 579	11 304	19 701	29 477	26 684	21 355	15 254	13 899	29 651	32 299	34 299	49 914	304 562
Операциялық шығыстар төлемдері. Басқару шығыстары. Ақпараттық шығыстар	6	1 000	0	1 008	150	1 000	0	8	0	6	160	0	3 338
Іс сапар шығыстары	45	50	70	65	12	35	60	35	50	40	40	35	537
Өкілдік шығыстар	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	130
Демеушілік көмек	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Ұйымдастыру шығыстары	2	2	25	2	2	25	102	2	25	2	2	2	192
Заңды шығыстар	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	445
Шаруашылық шығыстар	71	67	52	51	54	47	43	42	43	32	35	50	587

Басқару шығыстары бойынша барлығы	206	1 191	219	1 198	290	1 179	277	159	190	152	309	159	5 528
Маркетинг шығыстары бойынша төлемдер. Бұқаралық ақпарат қызметінің жарнамасына шығыстар	187	604	649	647	472	482	522	698	627	572	462	617	6 539
Өткізуді ынталандыру шығыстары	273	242	120	98	153	130	85	253	130	195	263	90	2 032
Мерчендайзингке шығыстар	310	310	95	130	60	70	69	122	35	14	89	41	1 344
Маркетинг бойынша шығыстар барлығы	770	1 156	864	875	685	682	676	1 072	792	781	814	748	9 915
Сатуға шығыстар													
Іс сапар шығыстары	118	248	183	168	174	175	200	244	218	236	244	176	2 382
Электрлі сауда құралдарына қызмет көрсету	454	166	144	225	199	85	182	207	102	134	77	77	2 049
Шаруашылық шығыстар	47	63	50	74	54	57	45	57	50	56	64	60	676
Сату шығыстарының төлемдері барлығы	618	477	376	467	427	317	426	508	369	425	384	313	5 107
Логистика шығыстары													
Тауарды жеткізу бойынша көлік қызметтері	72	194	171	139	141	136	160	157	213	231	229	148	1 991
Авто шаруашылық шығыстары	491	546	668	532	682	517	583	607	579	694	653	559	7 113
Логистика бойынша шығыстардың барлығы	563	740	839	671	823	653	743	764	792	925	882	707	9 104
Қаржы шығыстары													
Есепті кассалық қызмет көрсету	60	60	60	60	60	65	65	70	70	70	70	70	780
Қаржы қызметі және аудит	92	1 704	876	525	389	434	415	808	463	458	473	448	7 085
Сақтандыру	40	30	90	30	30	70	95	35	40	100	40	50	650
Міндетті төлемдер б\а айыппұл	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	30	80
Персонал шығыстары													
Еңбекақы бойынша тұрақты шығыстар	6 358	7 474	7 018	6 618	6 198	6 294	6 294	7 254	7 293	7 253	7 139	7 139	82 573

Әлеуметтік сақтандыру шығыстары	2 000	2 381	2 122	2 122	1 863	1 903	1 904	2 189	2 205	2 205	2 158	2 158	25 209
Еңбекақы бойынша өзге шығыстар	1 000	1 282	1 142	1 442	1 303	1 325	1 025	1 179	1 187	1 187	1 162	1 162	14 397
Персоналды оқыту шығыстары	33	63	248	230	64	28	36	38	77	73	108	92	1 091
Кандидаттарды тарту бойынша шығыстар	7	7	9	7	9	8	12	14.	8	8	10	8	107
Персонал шығыстар бойынша барлығы	9 398	11 207	10 538	10419	9 437	9 557	9 514	10 674	10 771	10 726	10 577	10 559	123 377
Қауіпсіздік шығыстары Объектілерді қорғау бойынша қызмет	320	320	320	320	320	320	352	352	352	352	352	352	4 032
Қауіпсіздік техника құралдарына қызмет	28	55	20	20	20	20	30	20	20	25	20	40	318
Қауіпсіздік қызмет төлемдері	89	66	59	41	126	104	71	54	54	41	41	41	786
Қауіпсіздік төлемдері бойынша барлығы	437	441	399	381	466	444	453	426	426	418	413	433	5 136
Ақпараттық жүйе төлемдері Ақпараттық жүйені қамту қызметі	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Коммуникациялық төлемдер	222	202	222	222	222	222	259	263	263	263	263	263	2 881
Ақпараттық жүйенің материалдық төлемдері	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Ақпараттық жүйе төлемдері бойынша барлығы	302	282	302	302	302	302	339	343	343	343	343	343	3 841
Құралды жалға алу	0	0	0	33	33	33	33	33	33	33	5	5	238
Коммуналдық төлемдер	1 000	1 315	1 264	1 136	976	783	765	760	826	780	1 023	1 265	11 893
Инфрақұрылым объек-н жөндеу	255	268	367	672	701	752	714	721	302	156	349	124	5 381
Инфрақұрылым объектілеріне қызмет көрсету	98	126	36	53	171	181	41	75	36	41	0	11	869
Аумағын абаттандыру және тазалау	92	84	78	100	178.	186	193	192	201	93	77	77	1 550

Инфрақұрылымның шаруашылық төлемдері	18	17	14	13	13	15	14	15	15	15	15	15	179
Инфрақұрылым төлемдері бойынша барлығы	1 634	2 006	1 955	2 202	2 268	2 145	1 928	2 032	1 648	1 353	1 704	1 732	22 608
Операциялық төлемдер бойынша барлығы	14 119	19 293	16 518	17 130	15 177	15 898	14 931	16 891	15 903	15 751	16 009	15 592	193 211
Салық													
Жалпы кәсіпорынның салығы	2 502	3 133	3 918	4 318	4 924	3 739	2 870	3 844	2 700	4 735	6 512	4 765	47 957
Орталық қаржылық бөлімге қатысты салық	320	0	0	481	0	0	483	0	0	538	0	0	1 821
Салық барлығы	2 822	3 133	3 918	4 798	4 924	3 739	3 353	3 844	2 700	5 273	6 512	4 765	49 778
Операциялық қызметтен таза ақша ағымы	1 638	-11 122	-735	7 549	8 584	1 719	-3 030	-6 836	11 048	11 276	11 925	29 577	61 573
Инвестициялық қызмет													
Инвестицияға мүлік	-200	-16 030	-300	-1 850	-1 215	-2 300	-3 300	-6 800	-1 650	-2 965	0	0	-36 610
Инфрақ-м құрал-на инвестиция	-474	-586	-561	-170	-30	-72	0	-30	0	-40	-70	0	-2 033
Автотранспортқа инвестиция	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ақпарат-қ жүйеге инвестиция	0	0	-42	-50	-570	-42	-65	0	-42	-94	-81	-42	-1 057
Тікелей инвестиция	0	0	-42	-50	-570	-42	-65	0	-42	-94	-81	-42	-1 057
Ақпараттық құралдарға инв-я	-160	-150	0	0	0	0	-72	0	0	-100	0	0	-482
Байланысқа инвестиция	0	-20	-30	0	-130	-80	0	0	0	0	0	-20	-280
Өзге инвестиция	-434	-284	-235	-1 500	0	0	-962	-155	-50	0	0	0	-3 620
Инвестициондық қызмет бойынша таза ақша ағымы	-1 268	-17 070	-1 168	-3 570	-1 945	-2 494	-4 399	-6 985	-1 742	-3 199	-180	-62	-44 081
Қаржылық қызмет													
Бос ақша несиесі	-981	28 619	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-11 248	-11 114	-20 848	-25 240
Өзіндік капиталды басқару	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 332	-2 332
Қаржы активтерімен операция	0	-5 135	0	0	0	0	0	0	0	2 330	2 330	2 330	1 855
Ағымдағы операция	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Қаржы қызметі бойынша таза ақша ағымы	-981	23 484	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-1 381	-8 918	-8 784	-20 850	-25 717

Әлеуметтік сала	-199	-233	-672	-287	-323	602	503	-584	-219	-394	-525	-768	-3 099
Кезең басындағы ақша қаражаттар сальдосы	1 375	565	-4 375	-8 330	-6 020	-1 085	-2 639	-10 946	-26 732	-19 026	-20 261	-17 826	1 375
Кезең бойынша таза ақша ағымы	-810	-4 940	-3 956	2 310	4 935	-1 554	-8 308	-15 786	7 706	-1 235	2 435	7 877	-11 324
Кезең соңындағы ақша қаражаттар сальдосы	565	-4 375	-8 330	-6 020	-1 085	-2 639	-10 946	-26 732	-19 026	-20 261	-17 826	-9 949	-9 949
Ескерту - Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [156]													

ҚОСЫМША Ғ

«Тансат Invest» ЖШС қаржылық есеп беру мәліметтері бойынша көрсеткіштердің есебі

Қаржылық көрсеткіштер	01.01.14 ж.	01.04.14 ж.	01.07.14 ж.	01.10.14 ж.	01.01.15 ж.	01.04.15 ж.	01.07.15 ж.	01.10.15 ж.	01.01.16 ж.
Өтімділік коэффициентінің 1-ші деңгейі.	0.048	0.017	0.020	0.031	0.057	0.025	0.048	0.111	0.053
Өтімділік коэффициентінің 2-ші деңгейі.	0.392	0.403	0.327	0.283	0.375	0.399	0.380	0.407	0.404
Өтімділік коэффициентінің 3-ші деңгейі..	0.859	0.892	0.898	0.909	0.997	1.049	1.130	1.162	1.276
Қорларды белсендірудегі өтімділік коэффициенті	0.467	0.490	0.571	0.626	0.622	0.650	0.750	0.755	0.872
Таза айналым капитал	-17 803	-11 351	-9 983	-9 445	1 571	8 508	19 169	25 038	39 585
Автономия коэффициенті	-0.063	-0.021	-0.012	-0.009	0.059	0.10 0	0.169	0.189	0.259
Қарыз коэффициенті	1.063	1.021	1.012	1.009	0.941	0.900	0.831	0.811	0.739
Іскерлік белсенділік және айналым көрсеткіштері									
Сатып алушылар мен тапсырыс берушілердің дебиторлық берешегі	46 559	47 598	37 192	26 992	38 658	44 300	30 650	27 533	40 222
Сатудан табыс (Нысан №2)	92 716	59 708	56 531	54 785	101 198	77 276	90 167	82 471	130 503
Салықтық шегерімсіз сатудан табыс	112 864	72 605	70 247	68 646	122 887	93 798	109 375	100 259	158 212
Сатып алу көлемі	64 030	39 460	44 423	42 103	61 558	46 534	57 324	57 934	98 494
1. Айналым құралдардың айналым коэффициенті	0.773	0.443	0.408	0.387	0.681	0.493	0.581	0.519	0.773
2. Айналым құралдардың айналым ұзақтығы, күнмен	117	203	221	233	132	182	155	173	116
3. Қорлардың айналым коэффициенті	0.828	0.488	0.451	0.415	0.688	0.517	0.591	0.548	0.858

4. Айналым құралдардың айналым ұзақтығы, күнмен	109	184	199	217	131	174	152	164	105
5. Сатып алушылар мен тапсырыс берушілердің дебиторлық берешегінің айналымдылық коэффициенті	2.467	1.268	1.333	1.707	3.083	1.863	2.406	2.835	3.852
6. Сатып алушылар мен тапсырыс берушілердің дебиторлық берешегінің айналымдық ұзақтығы, күнмен	36	71	67	53	29	48	37	32	23
7. Салықты есептегендегі сатып алушылар мен тапсырыс берушілердің дебиторлық берешегінің айналымдық коэффициенті	3.003	1.542	1.657	2.139	3.744	2.261	2.919	3.446	4.670
8. Салықты есептегендегі сатып алушылар мен тапсырыс берушілердің дебиторлық берешегінің айналымдық ұзақтығы, күнмен	30	58	54	42	24	40	31	26	19
9. Ақша қаражаттарының айналымдылық коэффициенті	15.0	12.1	20.4	14.3	15.0	12.4	17.8	7.5	11.6
10. Ақша қаражаттарының айналымдылық ұзақтығы, күнмен	6	7	4	6	6	7	5	12	в
11. Салықты есептегендегі ақша қаражаттарының айналымдылық коэффициенті	18.2	14.7	25.4	17.9	18.3	15.0	21.6	9.1	14.0

12. Ақша қаражаттарының айналымдылық ұзақтығы, күнмен	5	6	4	5	5	6	4	10	6
13. Жабдықтаушылар мен мердігерлер алдында кредиторлық қарыздың айналымдығы	0.541	0.324	0.371	0.349	0.530	0.455	0.661	0.747	1.525
14. Жабдықтаушылар алдында кредиторлық берешекті өтеу кезеңі	166	278	243	258	170	198	136	121	59
15. Жабдықтаушылар алдында дебиторлық берешек пен кредиторлық берешек айналымдылық қатынастарының коэффициенті	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3
16. Ақша қаражаттарының айналымы	-21	-23	24	11	-10	25	53	75	69
Табыстылық көрсеткіш-і, %									
1. Сатудың табыстылығы	4%	10%	6%	5%	7%	9%	10%	9%	10%
2. Активтердің табыстылығы	8%	4%	5%	6%	11%	4%	11%	13%	21%
3. Айналым активтерінің табыстылығы	8%	4%	5%	6%	12%	4%	11%	14%	21%
4. Меншікті капитал табыстылығы					193%	42%	64%	70%	79%
Ескерту- Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [157]									

ҚОСЫМША Д

«Тансат Invest» ЖШС-нің ақша қаражаттар қозғалысын талдау

Көрсеткіштер атауы	Жоспар, мың. тг.				Нақты, мың. тг.				Алдыңғы жылға сәйкес, нақты көрсеткіштер, мың. тг.			
	Қаңтар 2015 жыл	Ақпан 2015 жыл	Наурыз 2015 жыл	I тоқсан 2015 жыл	Қаңтар 2015 жыл	Ақпан 2015 жыл	Наурыз 2015 жыл	I тоқсан 2015 жыл	Қаңтар 2014 жыл	Ақпан 2014 жыл	Наурыз 2014 жыл	I тоқсан 2014 жыл
1. Алдыңғы кезеңдегі ақша қаражат қалдығы	7 205	6120	6 230	7 205	7 205	6144	4 250	7 205	8 794	3 030	2 025	8 794
2. Түскен ақша қаражаттың барлығы	36 391	36 337	55 577	128 305	39 394	52 598	72 833	164 826	38 283	29105	41 822	109 210
Сатып алушылар мен тапсырыс берушілерден түсім	32 691	30 957	42 577	106 225	31 584	33 986	43 012	108 582	28 625	27 107	30 277	86 009
Негізгі құралдар мен өзге құралдарды сатудан түсім												
Алынған несиелер	3 700	5 380	13 000	22 080	7 751	18 399	29 755	55 905	9 564	1 800	11 395	22 759
Есеп беретін тұлғадан түсім					51	194	53	298	26	86	125	238
Өзге түсімдер					8	19	13	41	67	112	25	204
3. Ақша қаражаттың шығуы	37 476	36 227	57 705	131 408	40 455	54 492	72 633	167 580	44 047	30 109	40 170	114 326
Сатып алынған тауарға төлем	18 885	19 063	32 759	70 707	17 831	22 013	37 421	77 265	33 244	13 948	20 364	67 555
Шетелдік жабдықтаушыларға	14 456	16715	29 446	60 616	13 877	16 964	30 715	61 556	27 707	11 012	16 223	54 942
Қазақстандық жабдықтаушыларға	4 429	2 348	3 313	10 091	3 954	5 048	6 706	15 708	5 537	2 935	4 141	12 613
Еңбекақы төлемі		1 282	1 282	2 564		1 302	1 292	2 594	312	1 555	300	2 167

Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыруға төлем		365	195	560		372	197	569	311	202		512
Есеп беретіндерге төлем	575	218	227	1 020	578	362	458	1 399	745	359	534	1 638
Негізгі құралдарды сатып алу	52	25	10	87	71	22	16	108	444	14	205	663
Ішкі тұтынуға сыртқы ұйымның қызметіне, тауарларға төлем	1 998	2 617	2 464	7 079	2 552	2 058	2 645	7 255	1 817	2 470	2 331	6 617
Кедендік төлем		5 850	11 778	17 628	24	7 692	8 663	16 379	2 584	4 619	8 468	15 671
Бюджетпен есеп айырысу	6 100	2 298	3 569	11 967	6 049	4 292	1 068	11 410	1 708	2 536		4 243
Алынған несие бойынша негізгі қарызды төлеу	9 564	3 890	4 800	18 254	12 581	15 707	19 904	48 192	2 640	3 840	7 451	13 931
Пайызды төлеу	301	619	621	1 541	298	672	602	1 572	239	564	516	1 319
Өзге төлемдер					472		366	838	5	4	1	10
4. Ақша қаражат бойынша соңғы қалдық	6120	6 230	4103	4103	6144	4 250	4 451	4 451	3 030	2 025	3 678	3 678
Ескерту- Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [157]												

ҚОСЫМША Е

«Тансат Invest» ЖШС-нің ақша ағымдарының нақты көрсеткішінің жоспардан ауытқуы- 2014- 2015 жылдардың I тоқсандарын салыстыру

Көрсеткіштер атауы	Жоспардан нақты ауытқу				Өткен жылдың кезеңімен салыстырғандағы есепті жылдың ауытқуы			
	Қаңтар 2015 жыл	Ақпан 2015 жыл	Наурыз 2015 жыл	I тоқсан 2015 жыл	Қаңтар 2014 жыл	Ақпан 2014 жыл	Наурыз 2014 жыл	I тоқсан 2014 жыл
Негізгі қызмет бойынша ақша қаражаты								
Сатып алушылардан түсім	-1 107	3 029	435	2 357	2 959	6 879	12 735	22 573
Өзге түсімдер	59	213	66	338	-34	15	-84	-103
Тауарлар үшін жабдықтаушыларға төлем	-1 054	2 950	4 662	6 558	-15412	8 065	17 057	9 710
Шетелдік жабдықтаушыларға төлем	-579	250	1 270	940	-13 830	5 952	14 492	6 614
Қазақстандық жабдықтаушыларға төлем	-475	2 700	3 393	5618	-1 582	2 113	2 564	3 095
Еңбекақы төлемі	0	20	10	30	-312	-253	992	427
Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыруға төлем	0	7	2	9	-311	170	197	56
Есеп беретіндерге төлем	3	144	231	378	-167	4	-76	-239
Ішкі тұтынуға сыртқы ұйымның қызметіне, тауарларға төлем	554	-559	182	176	736	-412	315	638
Салықтар	-51	1 994	-2 501	-557	4 342	1 757	1 068	7 166
Кедендік төлем	24	1 842	-3 115	-1 250	-2 560	3 073	194	708
Өзге төлемдер	472	0	366	838	467	-4	365	828
Негізгі қызмет бойынша таза ақша ағымы	-995	-3 156	664	-3 487	16 143	•5 506	-7 461	3 176
Инвестициялық қызмет бойынша ақша ағымы								
Негізгі құралдар мен өзге құралдарды сатудан түсім								
Негізгі құралдарды сатып алу	19	-3	6	21	-373	8	-189	-555
Қаржылық салым								
Қаржылық салым бойынша түсім								
Инвестициялық қызмет бойынша таза ақша ағымы	-19	3	-6	-21	373	-8	189	555
Қаржылық қызмет бойынша ақша ағымы								

Несие мен займ алу	4 051	13019	16 755	33 825	-1 813	16 599	18 360	33 145
Несие мен займды өтеу	3 017	11 817	15 104	29 938	9 941	11 867	12 454	34 261
Пайыз төлемі	-3	53	-19	31	59	108	86	253
Қаржылық қызмет бойынша таза ақша ағымы	1 037	1 149	1 669	3 856	-11 813	4 624	5 820	-1 369
Кәсіпорын бойынша таза ақша ағымы	24	-2 004	2 328	1 348	4 703	-889	-1 452	2 362

Ескерту - Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [157]

ҚОСЫМША Ж

«Тансат Invest» ЖШС-нің 2015 жылғы I тоқсанындағы ақша ағымдарының көрсеткіштерін талдау

Көрсеткіштер атауы	I тоқсан 2015 жыл жоспар, мың.теңге	Ауытқуы, мың.теңге	Ауытқуы, %	Ақша ағымындағы көрсеткіштер үлесі, %	Өлшенген ауытқуы, %
Негізгі қызмет бойынша ақша қаражаты					
Сатып алушылардан түсім	106 225	2 357	2%	100%	2,2%
Өзге түсімдер		338			
Тауарлар үшін жабдықтаушыларға төлем	70 707	6 558	9%	63%	5,9%
Шетелдік жабдықтаушыларға төлем	60 616	940	2%	54%	0,8%
Қазақстандық жабдықтаушыларға төлем	10 091	5618	56%	9%	5,0%
Еңбекақы төлемі	2 564	30	1%	2%	0,0%
Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыруға төлем	560	9	2%	1%	0,0%
Есеп беретіндерге төлем	1 020	378	37%	1%	0,3%
Ішкі тұтыну тауарларына және сыртқы ұйымның қызметіне төлем	7 079	176	2%	6%	0,2%
Салықтар	11 967	-557	-5%	11%	-0,5%
Кедендік төлем	17 628	-1 250	-7%	16%	-1,1%
Өзге төлемдер		838			0,0%
Негізгі қызмет бойынша таза ақша ағымы	-5 300	-3 487	66%		
Инвестициялық қызмет бойынша ақша ағымы					
Негізгі құралдарды сатып алу	87	21	24%	100%	24,1%
Инвестициялық қызмет бойынша таза ақша ағымы	-87	-21	24%		
Қаржылық қызмет бойынша ақша ағымы					
Несие мен займ алу	22 080	33 825	153%	100%	153,2%
Несие мен займды өтеу	18 254	29 938	164%	92%	151,2%
Пайыз төлемі	1 541	31	2%	8%	0,2%
Қаржылық қызмет бойынша таза ақша ағымы	2 285	3 856	169%		
Кәсіпорын бойынша таза ақша ағымы	-3 102	348	-11%		
Ескерту - Зерттеу кәсіпорнының мәліметтері негізінде автор құрастырған [157]					

ҚОСЫМША И

БЕКТЕМІН
«DiDiDa» ЖШС-нің директоры
Куйлюков Б.С.
«27» қараша 2015 жыл

ЕНДІРУ АКТІСІ

«Тұран» Университеті, «Экономика және менеджмент» кафедрасының докторанты Оразалинова Майра Сағиполлаевпаның 6D050600 «Экономика» мамандығы бойынша философия докторы (Phd) дәрежесін алу үшін дайындалған «Қазақстан Республикасындағы контроллинг жүйесінің қалыптасуы мен дамуы» (шағын және орта бизнесті сауда саласының материалдары негізінде) тақырыбындағы диссертациялық зерттеу жұмысының нәтижелерін «DiDiDa» ЖШС-нің сауда кәсіпорнының басқару тәжірибесіне енгізілетінін растайды. Контроллинг жүйесі бойынша ұсынылған нәтижелер құрамына: есеп саясатының кіші жүйесілері, тауар қорлары мен ассортименттерін басқару, бюджеттеу кірді. Контроллинг жүйесінің құрамдас бөліктері «DiDiDa» ЖШС-нің басқару шығындарың төмендетуге және басқару тиімділігін жоғарылатуға мүмкіндік берді.

«DiDiDa» ЖШС-нің директоры


Куйлюков Б.С.



ҚОСЫМША К

БЕКІТЕМІН

«Tansat Invest» ЖШС-нің директоры
Шардарбек-Махметова А. Ш.

А. Ш. Шардарбек-Махметова

Ендіру актісі

«Тұран» Университеті, «Экономика және менеджмент» кафедрасының докторанты Оразалинова Майра Сағидоллаевнаың 6D050600 «Экономика» мамандығы бойынша философия докторы (Phd) ғылыми дәрежесін алу үшін дайындалған «Қазақстан Республикасындағы контроллинг жүйесі: қалыптасуы мен дамуы» (шағын және орта бизнесті сауда саласындағы кәсіпорындарының материалдары негізінде) тақырыбындағы диссертациялық зерттеу жұмысының нәтижелерін «Tansat Invest» ЖШС-нің сауда кәсіпорнының басқару тәжірибесіне енгізілгенін растайды.

Контроллинг жүйесі бойынша ұсынылған нәтижелер құрамына:

- а) есеп саясатының маңызды элементтері;
- ә) бюджеттеу;
- б) тауар қорлары мен ассортименттерінің басқару жүйесін ұйымдастыру кіреді.

Әзірленген контроллинг жүйесі «Tansat Invest» ЖШС-нің басқару шығындарын төмендетуге және кәсіпорынды тиімді басқаруға септігін тигізді. «Tansat Invest» ЖШС-нің қызметкерлері, Оразалинова Майра Сағидоллаевна әзірлеген контроллинг жүйесін, шағын және орта бизнесті көтерме-бөлшек сауда кәсіпорындарында пайдалануға болады деген пікір білдірді.

«Tansat Invest» ЖШС-нің директоры



Шардарбек-Махметова А. Ш.