
OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
SERIES OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

ISSN 2224-5294

Volume 2, Number 312 (2017), 85 – 91

УДК 338.31

G.K. Kishibekova, Zh.M. Omarkhanova

NARXOZ University;
S. Seifullin Kazakh AgroTechnical University JSC
galiya.kishibekova@narxoz.kz, zhynysova@mail.ru

**KAZAKHSTAN EXPERIENCE OF CONTROLLING IMPLEMENTATION
ON THE EXAMPLE OF LLP «KAZEVRMOBAYL»**

Annotation. The study of the factors which prevent crises in the enterprise, research of practice of controlling introduction as modern concepts of effective management of the enterprise to ensure its long-term existence in the market has become the objective of this study.

During the research a systematic approach, methods of data compilation of economic and factor analysis have been used.

The article deals with the essence and practical issues that define the role of controlling in the enterprise during the formation of its competition policy, as well as the main objectives and performance of enterprise effectiveness improvement.

Based on the study the basic directions and problems of controlling functioning practice were determined.

In an environment of information society, globalization of the world economy has become more complicated in business management, which is drastically reduces the period of time required to select the correct management decisions.

Managers need to have processed and the collected data for optimal decision making. Technical possibilities of information society are helping to solve a similar problem, as reflected in the practice of controlling, representing the complex organization management system, aimed at coordinating the interaction of management systems and monitoring their effectiveness.

Controlling is able to optimize the model of management of industrial enterprises, taking into account their specificity, because it allows strictly adhere the principle of goal-setting [1], the principle of compliance with authority types of management actions, as well as the principle of conformity forms and methods of the objectives and motivations, both through direct administration or through economic and indicative management.

Practice has proved that without the use of controlling instruments and other industrial enterprises today is very difficult to compete with those companies that have successfully used it.

Controlling system integrates accounting, planning, marketing into a single self-governing system, which clearly are defined by goals of the enterprise, management principles and methods for their implementation. On this basis, significantly improving the quality of management.

Controlling is an important factor in ensuring the competitiveness of the company, because it allows to solve collectively a number of issues: stability of business and finance, the identification and activation of existing internal resources, prompt and effective implementation of innovations, implementation of the mission, development strategy and many others.

Keywords. Controlling, business economics, management accounting, organizational structure, the controller, monitoring efficiency; system.

Г.К. Кишибекова, Ж.М. Омарханова

Университет НАРХОЗ;
Казахский агротехнический университет им. С. Сейфуллина

**КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА
НА ПРИМЕРЕ ТОО «КАЗЕВРОМОБАЙЛ»**

Аннотация. Изучение факторов, предотвращающих кризисные ситуации на предприятии, исследование практики внедрения контроллинга как новейшей концепции эффективного управления предприятием для обеспечения его долгосрочного существования на рынке стала целью данного исследования.

В ходе исследования были использованы системный подход, методы обобщения и анализа данных, экономического и факторного анализа.

В статье рассматривается сущность и практические вопросы, определяющие роль контроллинга на предприятии при формировании его конкурентной политики, а также основные цели и показатели повышения эффективности предприятия. На основе исследования определены основные направления и проблемы практики функционирования контроллинга.

В обстановке информационного общества, глобализации мировой экономики существенно усложнилось управление бизнесом, что естественно, резко сокращает период времени, необходимый для выбора правильного управленческого решения. Менеджерам необходимо располагать обработанными и систематизированными данными для принятия оптимального решения. Технические возможности информационного общества помогают решить подобную проблему, что нашло свое отражение в практике контроллинга, представляющего комплексную систему управления организацией, направленную на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Способность контроллинга оптимизировать модель управления промышленными предприятиями с учетом их специфики, позволяет четко соблюдать принцип целеполагания [1], принцип соответствия полномочий видам управленческих воздействий, а также принцип соответствия форм и методов деятельности задачам и мотивациям, как через прямое администрирование, так и через хозяйственное и индикативное управление.

Практика доказала, что без использования инструментария контроллинга промышленным и иным предприятиям сегодня очень трудно выдерживать конкуренцию с теми компаниями, которые его успешно применяют.

Система контроллинга интегрирует учет, планирование, маркетинг в единую самоуправляемую систему, в которой четко определяются цели предприятия, принципы управления и способы их реализации. На этой основе существенно улучшается качество менеджмента. Контроллинг выступает важным фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия, поскольку позволяет решать в совокупности целый ряд вопросов: стабильность бизнеса и его финансов, выявление и приведение в действие имеющихся внутренних резервов, оперативное и эффективное внедрение инноваций, воплощение в жизнь миссии, стратегии развития предприятия и многие другие.

Ключевые слова. Контроллинг, экономика предприятия, управленческий учет, организационная структура, контроллер, мониторинг, эффективность; система.

Введение. В настоящее время на многих промышленных предприятиях Казахстана еще нет единой, четко сформулированной и обоснованной концепции формирования и развития контроллинга, задействованы лишь отдельные его элементы (информация, знания, контроль, управленческий учет, профессиональный уровень исполнителей и т.п.). А это существенно тормозит внедрение контроллинга в хозяйственную практику. Внедрение системы контроллинга является своего рода реорганизацией деятельности предприятия, не требующей, однако, его немедленной структурной перестройки.

Вопрос внедрения системы контроллинга особенно актуален, так как при относительно небольших затратах на внедрение системы контроллинга предприятия имеют возможность получить дополнительный доход от оптимизации движения средств и более эффективного управления издержками и прибылью. Кроме того, предприятия получают значительное стратегическое преимущество благодаря наличию системы управления, позволяющей оперативно принимать управленческие решения, эффективные не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде.

По словам Председателя Правления Controllor Akademie AG (Германия, Мюнхен), профессора доктора Мартина Хаузера (Martin Hauser): «Контроллер - это навигатор деятельности компании. Он выполняет функцию управленческого сервиса - обеспечения руководства компанией значимой для принятия решений информацией. Роль контроллера - это роль экономического лоцмана, помогающего капитану доставить корабль в порт» [2].

Научная новизна заключается в разработке практических рекомендаций по формированию системы контроллинга в рамках современного управления предприятием, поиске новых инструментов анализа информации, позволяющей принимать обоснованные управленческие решения, связанные с реализацией финансово-экономической, интегрирующей и координирующей функций в менеджменте.

Результаты исследования - Отмечается, что в последние годы контроллинг значительно расширил сферу своей деятельности и сегодня можно встретить достаточно большое количество определений. Авторами контроллинга рассматривается с нескольких позиций: с позиции функциональности, с практической и организационной позиции. Делается вывод о том, что контроллинг зарекомендовал себя как система управления на предприятии со своими целями, функциями, задачами и инструментами.

В жестких условиях, в которых оказалось сейчас преобладающее число предприятий, все чаще выступают на первый план задачи обеспечения выживаемости и предотвращения кризисной ситуации.

Контроллинг представляет собой в широком смысле систему обеспечения выживаемости предприятия на этапах стратегического и оперативного (тактического) управления. Общую схему реализации концепции контроллинга можно представить следующими этапами:

1. Обоснованное определение стратегических и текущих целей развития предприятия с учетом всех внешних и внутренних условий функционирования.
2. Определение реальных целей функционирования предприятия путем установления конечных количественных показателей деятельности.
3. Разработка «следающей» системы координации и контроля за процессом достижения конечных результатов с выявлением причин и виновников возможных отклонений фактических значений подконтрольных показателей от запланированных.
4. Проведение анализа полученных отклонений путем установления взаимосвязи между подконтрольными и конечными показателями для принятия управленческих решений по превентивным мерам или внесению поправок в стратегию предприятия до возникновения оперативных недостатков [4].

Таким образом, можно сказать, что контроллинг - это система контроля за достижением конечных результатов деятельности предприятия.

Обсуждение результатов - Современный контроллинг в казахстанских условиях включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых («финансовых») индикаторов, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества

Интерпретация контроллинга используется достаточно давно в мировой и отечественной практике предприятий. Но до сих пор существует необходимость в уточнении сущности понятия «контроллинг». Следует выделить несколько причин:

- существующие определения контроллинга разнородны;
- отсутствует единообразное толкование контроллинга отечественными специалистами что, в конечном счете, приводит к размытому пониманию сущности контроллинга как в России, так и в Казахстане;
- достаточно частое отождествление контроллинга с контролем, что не совсем корректно.

Контроллинг в современном менеджменте отождествляется как концепция нового бизнеса, разработанная в 80-е годы XX в. немецкими экономистами Д. Хан, К. Серфлинг, Э. Майер и П. Хорварт. Они позиционировали концепцию контроллинга как средство предотвращения кризисных ситуаций.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента [4].

Контроллинг как система экономического управления широко применяется в экономически развитых государствах.

Необходимость использования контроллинга вызвано следующими причинами:

- повышение нестабильности внешней среды, что вызывает повышенные требования в системе управления организации;
- необходимость увеличения скорости реакции организации на изменения внешней среды;
- необходимость наличия в организации механизма действий по обеспечению выживаемости организации и избеганию кризисных ситуаций.

Для внедрения системы контроллинга на казахстанском предприятии необходимо решить ряд конкретных задач:

- изучить нормативные документы, специальную, учебную, научную литературу;
- раскрыть понятия «Децентрализация управления», «Организационная структура».
- осветить проблемные вопросы по организации управленческого учета в группе компаний;
- рассмотреть организацию системы контроллинга на примере ТОО «Казевромобайл»;
- выявить ошибки в организации управленческого учета в ТОО «Казевромобайл»;
- выработать предложения по повышению эффективности организации системы контроллинга и управления в ТОО «Казевромобайл».

Компания «КазЕвроМобайл» является крупнейшей розничной сетью салонов с брендом «Азбука связи» в Казахстане и специализируется на продаже персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники.

В салонах связи осуществляется прием платежей всех операторов связи, возможно приобретение девайсов в кредит, а также каждый клиент может получить консультации по настройке телефонов и дополнительных приложений (ICQ, Skype, Mail.ru Агент и прочее). «КазЕвроМобайл» - компания, работающая на рынке сотового ритейла и ведущий дилер крупнейших операторов связи. «КазЕвроМобайл» является официальным дистрибьютором ведущих производителей GSM-телефонов.

Миссия компании: Мы хотим быть лидерами на рынке оптовых и розничных продаж сотовых телефонов для максимального удовлетворения потребности клиентов в сотовой связи.

Цели компании: Краткосрочные цели: выход на рынок салона сотовой связи в проходимых местах города, создание узнаваемого имени, качественная консультация клиентов, получение прибыли.

Долгосрочная цель: закрепление на региональном рынке салонов сотовой связи, создание положительной репутации компании, расширение номенклатуры оказываемых услуг, создание устойчивой сети салонов сотовой связи.

Деятельность:

- продажа мобильных телефонов и аксессуаров к ним;
- является дилером оператора Билайн;
- предлагает клиентам только сертифицированные товары;
- предоставляет гарантию на приобретаемые товары;
- обслуживание по картам оплаты через ПОС-терминал;
- прием платежей таких операторов как Beeline, Dos, Aktiv, K-cell, Pathword, Dalakom, Satelkom и др.
- услуги квалифицированных консультантов (оказание информационных услуг);
- подключение доп.услуг, в том числе: продажа, замена, разблокировка сим-карт билайн; подключение к «Интернет дома от Beeline»; консультации по настройке смартфонов и приложений; Получить полный сервис от Beeline; Получить продукты для безопасности от Beeline.

В ТОО «Казевромобайл» входит более 125 салонов связи по Казахстану. Общая численность персонала (включая филиалы) составляет 400 человек. ТОО «Казевромобайл» осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов своей деятельности, ведет статистическую отчетность в порядке, определяемом действующим законодательством, предоставляет данные в Государственную Налоговую Инспекцию по месту своей регистрации, и несет ответственность за их своевременное предоставление и достоверность.



Рисунок 1 – Организационная структура ТОО «КазЕвроМобайл»

Построение системы контроллинга тесно связано с организационной структурой предприятия, а также с существенной проблемой реализации потенциальных преимуществ управленческого учета по эффективному управлению предприятием в целом [2]. Как известно, при децентрализованной системе управления происходит распределение (делегирование) ответственности между менеджерами в части управления, планирования и контроля затрат и результатов деятельности подразделения, за которое отвечает данный менеджер.

Управленческий учет ведется на базе программы 1С: Бухгалтерия 8.1.

Ежедневно старшие продавцы торговых точек отправляют в офис отчет по продажам, в который входит отчет о продаже каждого отдельного вида продукции, отчет о допустагах, скан-копию зет-отчета и кассовой книги, отчет о допустагах, отчет о проданных товарах в отдел логистики, смс-отчет. В связи с этим, управленческий учет со стороны организации намного облегчается.

Отчетность формируется в программах Excel, базы данных.

Старшие продавцы анализируют следующее:

- отчет по общей выручке,
- отчет по выручке от продаж телефонов,
- отчет по продаже Билайн номеров и модемов
- отчет по платежам,
- отчет о подключении допустагов,
- отчет о планируемых закупках,
- отчет об общих, коммерческих и административных расходах,
- отчет об исполнении плана продаж.

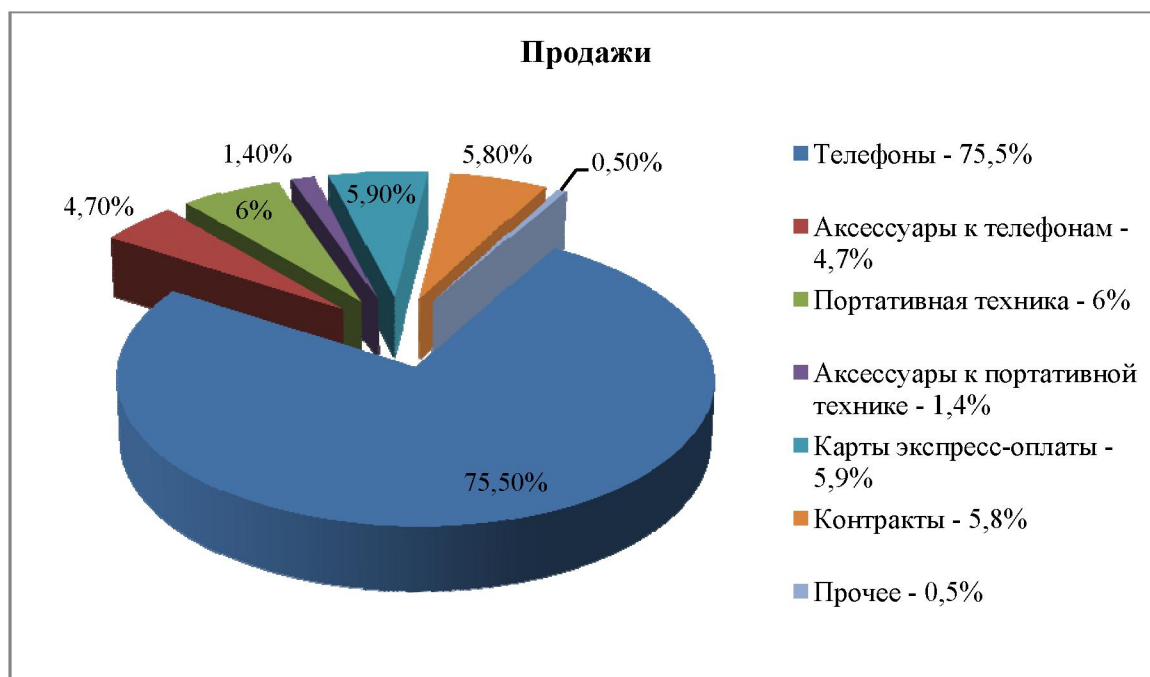


Рисунок 2 – Структура выручки в ТОО «КазЕвроМобайл»

Проведя анализ деятельности одной торговой точки, отдел контроллинга сделали вывод, что объем продаж на торговой точке «Спутник» с начала ее открытия по сегодняшний день значительно снизился. Это, также, можно связать с сезонными факторами.

Предложения контроллера:

1. Акции
2. Создание мотивации для продавцов, например, при продаже стоковой модели телефонов, бонус к зарплате 1500 тенге;

3. Прием на работу консультантов – специально обученные, не ответственные материально лица, которые работают 4 часа в день, проводят консультации конкретно по телефонам и продукции «Билайн».

4. Прием на работу дата-менов – работников, занимающихся настройками телефонов.

1. Акции

Внешняя среда характеризуется следующими основными элементами:

Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, изменение спроса и предложения на рынке труда влияет на кадровую политику фирмы и на отношение и мотивацию работников к труду. И акции – одно из методов воздействия на внешнюю среду.

Сложность внешней среды заключается в количестве факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других [3]. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

Неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать данному предприятию эффективные решения [4].

Внешнюю среду подразделяют на среду прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Это такие факторы, как состояние экономики страны, научно-технический прогресс, социо-культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других государствах.

Для рассмотрения системы контроллинга недостаточно использования только системного подхода к управлению. Необходимо рассмотрение ситуационного подхода, а именно выделение и анализ влияния на систему контроллинга уровня конкуренции в отрасли, стадии жизненного цикла отрасли; государственного регулирования (степени вмешательства государства); взаимоотношений с поставщиками ресурсов; взаимоотношений с потребителями продукции (работ, услуг), целей предприятия, стратегии, целей менеджеров и акционеров; стадии жизненного цикла развития организации, организационной структуры, размера организации, технологических особенностей [5].

Исходя из структуры выручки контроллером были разработано ряд предложений:

1. Акция «телефон в 2 раза дешевле». В этой акции участвуют как бюджетные модели телефонов, так и телефоны из дорогой линейки.

Цель: увеличить объем продаж, количество абонентов билайн.

Суть акции. К телефонам прилагается номер билайн и покупателю на этот номер в течение года поступает половина стоимости телефона. Например, при покупке телефона, стоимостью 119 990 тенге, абоненту на счет приходит 59995 тенге в течении года, т.е. 5000 тенге в месяц.

2. Акция «1+1». Цель: увеличить продажи стоковых моделей телефонов, повысить объем продаж. Суть: при покупке одного телефона покупатель получает в подарок другой телефон.

3. Акция «Безлимитный USB-модем 0 тенге» (акция от Билайн).

Цель: увеличить объем продаж модемов.

Суть: Приобретая безлимитный USB-модем, абонент платит за месяц интернета, модем получает в подарок.

Первые результаты действия акций и различных, рекомендованных контроллерами мероприятий, отразились в динамике объема реализации продукции во втором полугодии 2016 года (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика объема реализации продукции

№	Торговая точка «Спутник»	Объем продаж в июне 2016 г.	Объем продаж в сентябре 2016 г.	Объем продаж в ноябре 2016 г.
1	Телефоны GSM, участвующие в акции, шт.	16	8	29
2	USB-modem, шт	54	61	83

Из таблицы 1 видно, что при реализации рекомендованных контроллерами мероприятий объем продаж возрос более чем 3 раза по сравнению с предыдущим месяцем.

Стратегической целью контроллинга будет являться создание устойчивого конкурентного преимущества для работы компании в зарождающейся отрасли. Оперативные цели и задачи контроллинга могут быть выражены в значениях таких показателей, как объемы продаж, доля рынка, прибыль, удовлетворенность потребителей. Если диверсифицированная компания начинает работу в новой для себя отрасли, необходимо рассмотреть возможность использования созданных в других отраслях конкурентных преимуществ, компетенций (эти возможности больше при связанной диверсификации) [6].

Таковы возможность использования имеющихся каналов распределения, экономии на масштабах производства, возможность использования уже налаженных связей с поставщиками идентичных ресурсов. Для диверсифицированной компании в существующей организационной структуре для работы в отрасли, находящейся на стадии зарождения, необходимо введение должности контроллера по данному направлению

бизнеса без образования отдельной службы контроллинга. Если фирма работает только в одной зарождающейся отрасли, ее структура в большинстве случаев линейно-функциональная. Функции контроллера тогда может выполнять финансовый директор без выделения отдельной службы контроллинга в организационной структуре предприятия.

Таким образом, мы видим, что без контроллера в современном бизнесе организации крайне трудно выживать среди конкурентов, а тем более быть лидером на рынке и занимать наибольший сегмент рынка.

Контроллеру необходимо разработать инструменты планирования (стратегического и оперативного), формы бюджетов для бизнес-единицы, формат и формы управленческой отчетности, учетную систему, определить методы и инструменты контроллинга, которые будут использоваться на этой стадии жизненного цикла, разработать подконтрольные показатели, которые будут анализироваться.

Функционирование предприятия показывает, что в условиях для повышения результативности работы, необходимо совмещать требования организации и требования клиентов предприятия. Не клиента искать под новый продукт, а приспособлять продукт под желание клиента. Для этого следует оптимизировать внешнюю и внутреннюю среду. Внешняя среда предполагает изучение потребностей клиента, определение оптимальных клиентов, их участие в формировании доходности. Однако наибольшее значение имеет организационная структура внутренней среды предприятия. Принципы работы те же, что и в отношении внешней среды, переход на квази-предприятие внутри предприятия.

Контроллинг позволяет анализировать прошлое (позволяет дать оценку прошлой деятельности, определить добилась ли организация поставленных целей), настоящее (позволяет определить, что происходит в организации в настоящее время, в каком направлении они развивается) и будущее (позволяет оценить сможет ли организация добиться поставленных целей в будущем, с какими рисками организации придется столкнуться). Все виды анализа осуществляются в рамках единой системы контроллинга. Таким образом, контроллинг обеспечивает целостный взгляд на действительность организации в прошлом, настоящем и будущем, обеспечивает комплексный подход к выявлению проблем, которые возникнут у организации в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Klenger F. Operatives Controlling. - Muenchen - Wien - Oldenburg. - 1989.-472 S.
- [2] Интервью с Мартином Хаузером (Martin Hauser), председателем наблюдательного совета Controlller Akademie AG, 2015.
- [3] Schulte M. Bank Controlling 2: Risikopolitik in Kreditinsti- tuten/[Bank - Akademie], - Frankfurt am Main: Bank - Akad. Verlag, 1997.-219 S.
- [4] Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/ Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
- [5] Ташенова, С. Д. Контроллинг: учеб. пособие / С. Д. Ташенова. - Алматы: Экономика, 2007. - 136 с.
- [6] Просветов, Г. И. Контроллинг: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2010. - 320 с.

Г.К. Кишибекова, Ж.М. Омарханова

НАРХОЗ Университеті;
С Сейфуллин атындағы Қазақ Агротехникалық Университеті

ҚАЗАҚСТАНДА КОНТРОЛЛИНГТІҢ ІСКЕ АСЫРЫЛУЫН ҚАДАҒАЛАУ ЖӘНЕ ТӘЖІРИБЕСІ ЖШС «KAZEVROMOVAYL»

Аннотация: Бұл мақаланың мақсаты - кәсіпорынның дағдарыстық жағдайларын және оның нарықтағы ұзақ мерзімді болуын зерттеу.

Зерттеу барысында негізгі бағыттар ретінде кәсіпорындағы дағдарыстық жағдайларды алдын алу шаралары және контроллингті енгізу мәселелері қарастырылған. Мақалада контроллингтің негізі мен практикалық сұрақтары және оның мекемедегі рөлі анықталған.

Тірек сөздер: контроллинг, кәсіпорынның экономикасы, ұйымдық құрылымы, бухгалтерлік есеп жүргізу, контроллер, есеп тиімділігі.