

О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ФОРМИРОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В КАЗАХСТАНЕ

Г.Т. Демеуова, канд. экономич. наук, доцент,

Университет международного бизнеса, г. Алматы, Республика Казахстан

В условиях рыночной экономики такие экономические рычаги управления, как учет и анализ претерпевают качественные изменения. И если при командно-административной системе, присущей советской экономике, роль бухгалтерского учета сводилась к регистрации фактов хозяйственной жизни и счетоводству, роль аудита – к кредо «найти и покарать», а контрольная функция превалировала над другими, то в настоящее время роль бухгалтеров и аудиторов подверглась

существенным преобразованиям как в методологическом, так и в методическом аспектах.

В казахстанской экономике до сих пор существует проблема оценки и учета таких элементов рыночной экономики, как коммерческое кредитование, валютные операции, трансфертное ценообразование и другие категории рынка, уже привычные для стран с развитыми рыночными отношениями и прочно вошедшие в практику ведения их бизнеса. Что тогда можно говорить о таких технологиях управления, как контроллинг, тотальное управление качеством, сбалансированная система показателей, процессно-ориентированное управление «6 сигм», система «точно в срок» и о других концепциях, которые являются относительно новыми и для стран развитых рыночных экономик.

Но для вхождения Казахстана в число 50-и конкурентоспособных стран мира национальному учету и менеджменту необходимо обратиться к зарубежному опыту ведения бизнеса и самым передовым технологиям, тем самым внедряя на казахстанских предприятиях те инструменты

менеджмента и учета, которые доказали свою эффективность на практике.

Таким инструментом является контроллинг. Парадоксален тот факт, что при достаточно широком применении в практике данной концепции в европейских

странах и в США, в теоретическом аспекте она еще не проработана и представлена в «сыром виде», другими словами, сущность, определение контроллинга, его задачи, функции и методы еще однозначно не определены, и мнения авторитетных ученых по этому поводу весьма противоречивы.

Для рассмотрения проблемы определения контроллинга, с одной стороны, необходимо обратиться к трем вышеперечисленным подходам к управлению, а с другой стороны, рассмотреть современное состояние научных теорий в области управления и конкретизировать те направления, в рамках которых становится востребована та или иная концепция менеджмента.

На современном этапе развития экономико-социальных отношений задачи, стоящие перед менеджментом, конкретизируются в пяти направлениях.

1. *Стратегия.* Для достижения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности необходима разработка эффективной стратегии, без которой организация не сможет добиться желаемого результата даже при наличии уникальных конкурентных преимуществ. Формирование миссии, видения, цели и соответствующей стратегии является первостепенной задачей высшего руководства, по сравнению с которой все остальное второстепенно.

2. *Клиенты.* Большинство исследователей в области управления бизнесом, такие признанные гур

менеджмента, как М.Портер, Р.Каплан, Т.Питерс, П.Друкер и др., сходятся во мнении, что фактор удовлетворенности клиента необходимо ставить в центр стратегии и что, благодаря Интернету и современным информационным технологиям, власть перешла от поставщиков к потребителям.

3. *Нематериальные активы.* Также ведущими аналитиками, учеными и практиками бизнеса отмечена неуклонная тенденция повышения роли нематериальных активов в управлении организацией. «Значение нематериальных активов – кадры и бренды – постоянно растет, а роль материальных снижается». Перед менеджерами встали такие новые принципы управления, как принцип самообучения и коучинга (наставничества) сотрудников.

4. *Финансовая информация.* Для эффективного управления необходимо работать с проверенными данными, подкрепленными фактами, то есть фирме нужен точный учет всех расходов. Из-за произвольного распределения затрат, подчас сделанного на интуитивном уровне учетными работниками, руководство получает искаженную информацию о финансовом состоянии предприятия.

Необходимо отследить скрытые издержки на маркетинг, обучение кадров, то есть определить точную сумму по статье «Дискреционные расходы», или так называемых затрат «черного ящика». Такая информация даст возможность определить взаимосвязь между вложенными затратами и полученными от этого вложения выгодами, результатами. Также такой точный учет расходов поможет снизить косвенные издержки, тем самым обеспечивая себе важное конкурентное преимущество.

5. *Бизнес-процессы.* Для достижения конкурентоспособности предприятия-менеджеры должны оптимизировать бизнес-процессы и определить стоимость каждой их составляющей.

Исторически сложилось так, что в зависимости от возникновения тех или иных проблем, контроллинг решал разнообразные задачи и к нему предъявлялись различные требования.

Для того, чтобы понять современное состояние концепции контроллинга, считаем важным проанализировать историческое развитие данной концепции и формы воплощения идеи контроллинга в практику в двух ведущих в данной области странах - США и Германии.

Сам термин «контролинг» произошел от английского «to control» - контролировать, управлять, которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего реестр, проверочный список. В США первоначально контроллеры занимались финансово-экономическими вопросами и проведением ревизий. В 1880 г. контролинг впервые был использован на предприятии (в системе под названием «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System») преимущественно для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми вложениями и основным капиталом. Великая экономическая депрессия 1930-х годов привела к пониманию роли производственного учета, а также необходимости внедрения на предприятии, наряду с планированием, элементов контроллинга. В 1931 г. основан институт «Controller's Institute of America» как профессиональная организация контроллеров (в 1962 г. он был переименован в «Financial Executives Institute» (FEI)).

В Германии первые подразделения контроллинга были организованы лишь в конце 1950-х годов. В 1950-1970-х годах экономика страны характеризовалась высокими темпами роста и солидными прибылями, поэтому у немецких предприятий отсутствовал опыт преодоления ситуаций, связанных с угрозой их существованию.

В 1975 г. был основан Союз контроллеров, с 1989 г. стал выпускаться журнал «Controller».

Таким образом, развитие концепции контроллинга обусловлено такими историческими фактами, как:

формирование на крупных фирмах центров прибыли, обособленных в отношении ведения учета, для координирования которых ранее

использовавшиеся инструменты не годились;

проблема неплатежеспособности, возникшая в начале 1980-х годов, что привело к пониманию необходимости совершенствования инструментария планирования и управления, а также привлечения специалистов, способных критически оценить действия руководителей организации.

В целом анализ экономической ситуации, необходимость появления на современных предприятиях такого инструмента управления, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием;

смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;

увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;

необходимость непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и предотвращению кризисных ситуаций;

усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;

информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;

общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Главной причиной интереса к контроллингу со стороны практиков управления является потребность в повышении эффективности деятельности компании за счет поиска внутренних резервов.

Также необходимо отметить принципиальные различия в подходе к изучению проблемы внедрения контроллинга. Так, например, если в Германии преобладает тенденция

академизации контроллинга, стремления создать сначала теоретически целостную систему, а затем приниматься за решение конкретных задач, то в США и некоторых других англо-саксонских странах преобладает прагматический подход, ориентированный на требования рынка и потребности клиентов и тесно связанный с менеджментом как таковым.

Существует несколько проблем практического внедрения контроллинга в Казахстане.

Успех проекта зависит в первую очередь от того, насколько в проект вовлечен топ-менеджмент компании.

Во-первых, именно топ-менеджмент является главным заказчиком проектов по контроллингу. Попытки реализовать контроллинг без участия основного заказчика не так уж редки, однако каков эффект таких проектов? Здравый смысл (и опыт) говорит о том, что эффект близок к нулю.

Во-вторых, проект почти всегда сопровождается реинжинирингом бизнес-процессов и, как следствие, организационными изменениями в компании, изменением показателей эффективности деятельности подразделений и их руководителей. Провести необходимые изменения без поддержки высшего руководства практически невозможно. Именно поэтому проект под эгидой департамента информационных технологий (АСУ) имеет мало шансов на успех.

Низкое качество нормативно-справочной информации (НСИ) не дает возможности качественно выполнять планирование. Нормативная база советского периода устарела и неадекватна новым условиям хозяйствования. Предприятия при создании новой нормативной базы вынуждены опираться в основном на собственные силы. Конечно, это затрудняет внедрение технологии контроллинга, однако не имеет смысла ждать, когда работа по приведению в порядок технологических норм, норм труда и расценок будет завершена. Наоборот, анализ отклонений фактического расхода сырья и материалов на производство продукции от нормативного расхода, анализ отклонений

фактических затрат рабочего времени от нормативных позволит быстро выявить ошибки в нормативах и внести необходимые коррективы.

Иногда складывается впечатление, что лучшие менеджеры казахстанских предприятий работают в управлениях капитального строительства или подразделениях, отвечающих за капитальный ремонт. Почти со 100%-й вероятностью на вопрос, а всегда ли у вас капитальный ремонт или строительство укладывается в смету, получаешь положительный ответ. Менеджерам основного производства, казалось бы, следует поучиться опыту у коллег - в производстве не всегда такая радужная картина с выполнением планов по себестоимости. Здравый смысл подсказывает, однако, что такая аномалия не может быть объяснена только высоким профессионализмом менеджеров, управляющих ремонт и капитальными вложениями.

Реализация технологии контроллинга бывает сильно затруднена без соответствующего организационного оформления. Если функции контроллинга распределяются между существующими традиционными департаментами управления в компании или возлагаются на один из них, например, планово-экономический департамент, бухгалтерию или департамент управления финансами, часто возникают проблемы с реализацией этих функций и противоречия с исполнением основной функции подразделения.

В случае распределения функций, например, обычная ситуация перетягивания каната, которая часто характеризует взаимоотношения указанных департаментов (служб, отделов), только обостряется.

Во втором случае возникает элементарная проблема объективности анализа отклонений.

Поэтому не случайно в структуре управления казахстанских компаний все чаще встречаются подразделения контроллинга.

По нашему мнению, подразделения контроллинга должны реализовывать следующие основные функции:

- методологическую (разработка системы ключевых показателей эффективности, методологии планирования и учета, участие в разработке учетной политики, системы материального стимулирования);

- контрольную (от службы контроллинга требуется в первую очередь обеспечить достоверность учетных данных, не подменяя собственно учет; если на предприятии действует интегрированная информационная система управления, задача существенно упрощается);

- аналитическую (анализ отклонений, выявление причин, выработка рекомендаций руководству).

Сейчас в Казахстане сложились идеальные условия для развития контроллинга. Каковы же предпосылки?

Во-первых, большое количество предприятий получило эффективных собственников, которые теперь озабочены не вопросами приобретения собственности, а ее эффективным использованием. Новые владельцы ставят задачу повышения прибыльности предприятий и их инвестиционной привлекательности (рыночной стоимости).

Во-вторых, новые владельцы и топ-менеджмент часто не имеют необходимого опыта управления приобретенным или выросшим бизнесом. Не секрет, что сейчас многими промышленными предприятиями владеют и/или управляют бизнесмены, начинавшие свой путь в торговой или финансовой сфере. Однако их успех в указанных областях и приобретенный опыт управления отнюдь не гарантируют успеха в области производства. Чисто финансовых инструментов для эффективного управления промышленным предприятием не хватает. Модное в последнее время бюджетирование для промышленного предприятия никак не может служить панацеей от всех бед. Жесткое исполнение финансового бюджета и контроль финансовых потоков может создать иллюзию управляемости и правильного движения к намеченным целям (в краткосрочной перспективе), однако на деле может привести к краху бизнеса. Проблема не в обеспечении жесткой финансовой дисциплины, которая, безусловно, необходима, а в том, чтобы

бюджет был правильно сформирован и своевременно корректировался, то есть был гибким. Процедура формирования бюджета промышленного предприятия является ключевой в бюджетном процессе. Если мы суммируем вышесказанное, то от классической технологии бюджетирования перейдем к технологии контроллинга.

В-третьих, социально-экономическая ситуация и условия хозяйствования в стране стабильны, что дает возможность проявиться в полной мере силе регулярного менеджмента, основой которого является контроллинг. Казахстанские компании получают время и возможность для построения технологии управления.

В-четвертых, использование международных стандартов бухгалтерского учета в Казахстане, изменения в Налоговом кодексе выводят внутренний, управленческий учет из сферы жестких законодательных ограничений.

Управление себестоимостью, в частности, теперь все в большей степени становится внутренним делом самих предприятий. Бухгалтерский, налоговый и управленческий учет становятся более самостоятельными и менее зависимыми друг от друга, что создает условия для их развития.

В-пятых, менеджмент казахстанских компаний интенсивно пополняется новыми молодыми кадрами, получившими хорошее западное или отечественное бизнес-образование и закаленными в современных условиях рынка и конкуренции, готовыми к принятию новых идей и применению современных технологий управления.

Этот факт позволяет оптимистично смотреть не только на будущее казахстанского бизнеса, но и на будущее контроллинга.

Библиография

1. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. - М.: Знание России, 1995.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /

А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 1998.

4. "Why isn't the Controller Having More Impact?", Schuemann, Jon. Strategic Finance, April, 1999, pg. 32.

Февраль 2009 г.