

Калиакпарова Г.Ш., Бокижанова Ф.И.

КОНТРОЛЛИНГ

Учебное пособие



г. Алматы, 2020



Академия «Кайнар»

Каднакпарова Г.Ш., Боксжанова Ф.Н.

КОНТРОЛЛИНГ

Учебное пособие

Издательство «Интеллект»

г. Алматы 2020

АКАДЕМИЯСЫ
ҒЫЛЫМИ-ПЕДАГОГИКАДЫҚ
КІТАПХАНА

36393

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73
К17

Рекомендовано к изданию решением Ученого совета академии «Кайнар»
№ 4/65 от 27 ноября 2020 года

Рецензенты:

Сауранбай Санлугаш Бабагаликызы – PhD, доцент Казахского национального аграрного исследовательского университета, кафедра «Учет, аудит и финансы»

Сыздыкова Куляш Шаймолденовна - к.э.н., профессора Академии «Кайнар», кафедра «Экономика и бизнес»

К 17 Контроллинг: Учебное пособие / Г.Ш. Калнакпарова, Ф.И. Бокижанова. – Алматы: Издательство «Интеллект», 2020. – 200 с.

ISBN 978-601-08-0292-6

Целью учебного пособия является формирование теоретических и практических знаний в области контроллинга. В учебном пособии даются основные понятия о сущности, принципах и задачах контроллинга, его роли в деятельности субъектов, обслуживающих различные сектора экономики. В ходе изучения курса важно научиться осуществлять диагностику системы учета и планирования деятельностью предприятий, которые представляют собой базовые элементы контроллинга; владеть техникой разработки текущих и стратегических бюджетов предприятия; владеть методикой организации контроллинга на предприятиях в рамках дифференцированных структурных моделей.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей высших учебных заведений, а также преподавателей экономических дисциплин в системе профессиональной подготовки и переподготовки специалистов в области экономики.

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2 я73

ISBN 978-601-08-0292-6

© Калнакпарова Г.Ш., Бокижанова Ф.И., 2020
© ТОО «Издательство «Интеллект», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА	8
1.1 Эволюция концепции контроллинга	8
1.2 Цели, задачи и принципы контроллинга	13
1.3 Особенности развития контроллинга в Казахстане	16
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:	19
ТЕСТЫ	19
2. ВИДЫ И РАЗДЕЛЫ КОНТРОЛЛИНГА	24
2.1 Стратегический контроллинг	24
2.2 Оперативный контроллинг	30
2.3 Диспозитивный (ситуационный) контроллинг	34
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:	36
ТЕСТЫ	36
3. ЗАДАЧИ И РОЛЬ КОНТРОЛЛЕРА НА ПРЕДПРИЯТИИ	41
3.1 Создание службы контроллинга на предприятии	41
3.2 Структура и персонал службы контроллинга	42
3.3 Функции и задачи контроллера	50
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:	58
ТЕСТЫ	59
ТЕМА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА	63
4.1 Управленческий учет как элемент системы контроллинга	63
4.2 Ошибки, возникающие на стадии внедрения и становления контроллинга	68
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:	71
ТЕСТЫ	71
ТЕМА 5. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА	76
5.1 Структура контроллинга в системе управления предприятием	76
5.2 Классификация инструментов контроллинга	81
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:	83
ТЕСТЫ	84
ТЕМА 6. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА	88
6.1 Информация как технологическая основа контроллинга	88
6.2 Свойства и виды информации	90
6.3 Источники информации	93
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:	95
ТЕСТЫ	96
ТЕМА 7. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ И ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА	101

7.1 Классификация расходов предприятия по решению контроллинговых задач	101
7.2 Понятие центров ответственности в контроллинге и их классификация	105
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	111
ТЕСТЫ	111
ТЕМА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ОТКЛЮЧЕНИЙ В КОНТРОЛЛИНГЕ	115
8.1 Планирование и бюджетирование в системе контроллинга	115
8.2	120
8.3 Требования к критериям принятия управленческих решений	124
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	131
ТЕСТЫ	131
ТЕМА 9. КОНТРОЛЛИНГ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	136
9.1 Общая характеристика контроллинга по видам деятельности	136
9.2 Особенности контроллинга инвестиционных проектов	137
9.3 Контроллинг маркетинга	142
9.4 Контроллинг инновационных процессов	146
9.5 Финансовый контроллинг	151
9.6 Контроллинг логистики	158
ТЕСТЫ	161
10. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЛИНГА	166
10.1 Применение современных зарубежных методов контроллинга в системе управления предприятием	166
10.2 Современные модели контроллинга в зарубежной практике	172
10.3 Контроллинг в Германии	175
10.4 Контроллинг в США	178
10.5 Контроллинг в России	182
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	186
ТЕСТЫ	186
ГЛОССАРИЙ	191
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	197

ВВЕДЕНИЕ

В середине 90-х годов в Казахстане и в странах СНГ начинает возникать научный и практический интерес к контроллингу.

Зарубежный опыт применения контроллинга и управления предприятием показывает успешные результаты управления бизнесом, потому что контроллинг проникает во все секторы деятельности предприятия: как в маркетинге, так в производстве и в снабжении, и требует от них единой слаженной работы.

Основными источниками работы системы контроллинга является постоянный и своевременный сбор информации, ее анализ и планирование с целью долгосрочных перспектив развития предприятия. Применение слаженной системы контроллинга позволяет своевременно реагировать на рыночные изменения и быстро принимать эффективные управленческие решения.

Слово контроллинг произошло от английского *to control* - контролировать, управлять. Однако в Великобритании и США укоренился термин "управленческий учет", хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами. В Казахстане термин "контроллинг" пришел из Германии и в настоящее время он используется наравне с термином "управленческий учет".

Основная конечная цель любого коммерческого предприятия - получение прибыли (контроллинг можно назвать системой управления прибылью предприятия), но в некоторых случаях цели предприятия могут быть и иными, - например, завоевание доли рынка, устранение конкурентов. - тогда контроллинг ориентирует усилия предприятия в направлении этих целей, хотя конечная цель та же - получение прибыли.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Контроллинг основывается на научных достижениях различных дисциплин: экономической теории, анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента, кибернетики, социологии. Для овладения контроллингом необходимы широкий кругозор и способность мыслить аналитически; кроме того, нужны знания по широкому спектру предметов, связанных с экономикой, управлением, кибернетикой. Следует иметь в виду, что не существует готовых решений для всех проблем, с которыми может столкнуться предприятие. Реальные экономические проблемы всегда нестандартны и запутаны, а времени и исходной информации для их решения обычно недостаточно. Поэтому следует научиться смело комбинировать различные подходы, применять весь накопленный опыт и

Академия «Кайнар»

Калиакпарова Г.Ш., Бокижанова Ф.Н.

КОНТРОЛЛИНГ

Учебное пособие

*Подписано в печать 29.11.2020 г.
Формат 60х84 1/6. Бумага офсетная
Условно 12,6 п.л. Заказ № 132 Тираж 100 экз.*

*Отпечатано Издательский дом «Интеллект»
071400, г. Семей, ул. Шугаева, 4, тел. 63-12-17*



