

ЖҮНІСБЕКОВА Г.Е.

КӘСІПОРЫНДАҒЫ КОНТРОЛЛИНГ

Оқу құралы



Алматы
2010

Т. РЫСКҰЛОВ атындағы ҚазӘУ

УДК 338 (075.8)
ББК 65.050 я 73
Ж 88

ҚР жоғары оқу орындарының экономикалық мамандықтары бойынша
ЖОО және ЖОО-дан кейін, Т. Рысқұлов атындағы ҚазЭУ-дің Ғылыми кеңесі
және ОӘК ұсынған

Пікір жазғандар: **Дәуренбекова Ә.Н.** – э.ғ.д. профессор, Абай
атындағы ҚазҰПУ;
Әмірбекұлы Е. – э.ғ.к., Т.Рысқұлов атындағы ҚазЭУ;
Авдугалиев Р.А. – э.ғ.к., «Қазагроинновация» АҚ
АӘК экономикасы және Ауылдық аумақтарды дамыту
ҒЗИ.

Ж 88 Жүнісбекова Г.Е.
Кәсіпорындағы контроллинг: Оқу құралы. – Алматы: Экономика,
2010. – 144 бет.

ISBN 978–601–225–249–1

Оқу құралында кәсіпорындағы контроллингтің экономикалық мәні, ерекшеліктері, атқаратын негізгі қызметтері және оның құрал-намалары баяндалған. Контроллингтің екі негізгі бағыты анықталып, қарастырылатын сұрақтар шеңбері негізінде контроллингтің түрлері, контроллингті кәсіпорынға енгізу және қазіргі нарықты экономика шарттарында оны бейімдеу мүмкіндіктері айқын қарастырылған.

Берілген оқу құралы экономикалық жоғары оқу орындарының студенттері, магистранттары, жас мамандар және оқытушылары үшін, сондай-ақ өз білімдері мен кәсіби деңгейлерін көтергісі келетін оқырмандарға арналған.

УДК 338 (075.8)
ББК 65.050 я 73

ISBN 978–601–225–249–1

© Жүнісбекова Г.Е. 2010.
© «Экономика» баспасы» ЖШС, 2010.

Бұл еңбекті немесе оның бөліктерін автордың келісімінсіз таратуға және авторлық құқық жөніндегі нормаларға қайшы келетін басқа да әрекеттерге тыйым салынады әрі заң бойынша жазаланады.

КІРІСПЕ

«Кәсіпорындағы контроллинг» пәні жаңа пән болып табылады. Контроллинг – экономикалық талдау, жоспарлау, басқарушылық есеп және менеджменттің ұштасуы кезінде пайда болған қазіргі заманғы басқарудың теориясы мен тәжірибесіндегі жаңа құбылыс.

Пәннің мақсаты – студенттерге жоспарлаудың теориялық және тәжірибелік негіздерін, бақылау, есепке алу, басқарушылық шешімдерді қабылдау үшін жағдайларды талдау және бағалау негіздерін таныстыру.

Пәнді оқытудың міндеттері:

1) кәсіпорындағы пайданы басқару мәселелерін, банкротқа ұшырау және дағдарысты жағдайлардың алдын алу әдістерін меңгеру;

2) кәсіпорынның мақсаттарын жүзеге асыруға байланысты келесі сұрақтар кешенін меңгеру: жоспарлау, бюджет құру, басқарушылық есеп, кәсіпорын қызметінің нақты нәтижелерінің жоспардан ауытқуын талдау және бақылау, ұтымды басқарушылық шешімдерді қабылдау.

Контроллинг курсының мақсаты мен міндеттері кәсіпорынды басқару үдерісі болып табылады, оған мақсаттар қою, стратегия құру, стратегиялық және оперативті жоспарлар мен бюджеттер құру, ағымдағы жағдайларға мониторинг жасау, алға қойған мақсаттардан нақты нәтижелердің ауытқуын бақылау және талдау.

Фирманың қызметіндегі контроллинг – бұл пайда алуға байланысты мүмкіндіктер мен кедергілерді (тәуекел) анықтауға бағытталған кәсіпорынды басқарудың біртұтас тұжырымдамасы.

Қазіргі заманғы экономиканың дамуында кез келген кәсіпорын қатаң бәсеке шарттарында қызмет етеді. Кәсіпорын қызметінің осындай жағдайда, әсіресе ұзақ мерзімді келешектегі тиімділігі, яғни нарықта тек жай ғана өмір сүріп қана қоймай, жоғары қарқынмен дамуын қамтамасыз ету және бәсекеге қабілеттілікті арттыруы кәсіпорындағы қаржылық әлеует деңгейімен және кәсіпорынды басқару сапасымен анықталады. Бұл компанияға контроллинг жүйесін тиімді ұйымдастырумен қамтамасыз етіледі. Әлемдік және отандық нарықтарда бәсекелік қарым-қатынастардың күшеюі, технологиялардың серпінді дамуы және өзгермелілігі, бизнестің өспелі әртараптандырылуы, бизнес-жобалардың күрделенуі және т.б. факторлар кәсіпорында бақылау жүйесіне деген жаңа талаптарды енгізуге себепші болып отыр. Тек кәсіпорынның табысты қызмет етуі үшін бақылау үдерісін жай ғана ұйымдастыру жеткіліксіз, тиімді контроллинг жүйесін құру және енгізу қажет. Контроллинг бақылауға қарағанда едәуір кең ұғым, ол компанияны мақсатқа сай жоспарлау және басқаруды білдіреді. Контроллинг кәсіпорынның келешегі үшін жауапты, ал бақылау өткен кезеңге бағытталып, «жоспар» мен «нақтыны» салыстырумен шектеледі. Сондықтан жақын аралықта қазақстандық кәсіпорындардың көпшілігінде компанияның стратегиялық мақсаттарын орындауға бағытталған контроллинг жүйесін енгізу қажеттілігі туындайды.

Контроллинг стратегиялық мәселелерді шешуге бағытталған, басқарудың тиімді құралы ретінде көрінеді. Кәсіпорынды басқару жағдайында контроллердің міндеті мынада: көзделген мәннен ауытқуына қарамастан, мақсатқа жетуге көмектесетін үдерісті қозғалысқа келтіру. Кәсіпорындағы нақты және жоспарлы мәндерді салыстыру жоспарды жүзеге асыруда қандай қиындықтар туындағанын өз уақытында анықтау және реттеуші іс-шаралардың көмегімен жоспарлы пайда табуды, басқа да көзделген көрсеткіштерге жету мақсатымен жүргізіледі. Контроллингтің реттеуші қызметі бір қызмет ету ауқымында жіберілген ауытқуларды басқа бөлімдерге жеткізу, сыртқы және ішкі ортада өтетін өзгерістерге жауап ретінде бөлімдердегі жоспарлы көрсеткіштерге түзету енгізу болып табылады.

Көптеген мемлекеттердің бірнеше жылдық жинақталған тәжірибесі контроллингтік жүйені кәсіпорында қолдану жоғары пайдаға жетуді, жұмыс орындарын сақтауды, кәсіпорынның едәуір күрделі шарттарда қызмет етуін қамтамасыз етуді куәландырады. Сонымен қатар, контроллинг пайда көлемін ұлғайтуға, инновацияларды жүзеге асыру үшін қаражат көздерін табуға, қызметкерлердің шығармашылық еңбектерін шабыттандыруға, еңбек нәтижелілігін арттыруға ынталандырады, сонымен қатар қызметкерлердің ойлау қабілеттілігін дамытуға мүмкіндік берді, бұл өз кезегінде еңбек қызметінің жоғары өнімділігіне әкеп тірейді. Қазіргі таңда кез келген кәсіпорында контроллинг жүйесін енгізу отандық кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру және елімізде өмір сүру деңгейін жоғарылату кепілі болып табылады.

Қазіргі заманғы экономиканың дамуында кез келген кәсіпорын қатаң бәсеке шарттарында қызмет етеді. Кәсіпорын қызметінің осындай жағдайда, әсіресе ұзақ мерзімді келешектегі тиімділігі, яғни нарықта тек жай ғана өмір сүріп қана қоймай, жоғары қарқынды дамуды қамтамасыз ету және бәсекеге қабілеттілікті арттыруы кәсіпорындағы қаржылық әлеует деңгейімен және кәсіпорынды басқару сапасымен анықталады. Бұл оқу құралында айтып өткендей, компанияға контроллинг жүйесін тиімді ұйымдастырумен қамтамасыз етіледі. Әлемдік және отандық нарықтарда бәсекелік қарым-қатынастардың күшеюі, технологиялардың серпінді дамуы және өзгермелілігі, бизнестің өспелі әртараптандырылуы, бизнес-жобалардың күрделенуі және т.б. факторлар кәсіпорында бақылау жүйесіне және оны басқаруға деген жаңа талаптарды енгізуге себепші болып отыр. Тек кәсіпорынның табысты қызмет етуі үшін бақылау үдерісін жай ғана ұйымдастыру жеткіліксіз, тиімді контроллинг жүйесін құру және енгізу қажет. Контроллинг бақылауға қарағанда едәуір кең ұғым, ол компанияны мақсатқа сай жоспарлау және басқаруды білдіреді. Контроллинг кәсіпорынның келешегі үшін жауапты, ал бақылау өткен кезеңге бағытталып, «жоспар» мен «нақтыны» салыстырумен шектеледі. Сондықтан жақын аралықта қазақстандық кәсіпорындардың көпшілігінде компанияның стратегиялық мақсаттарын орындауға бағытталған контроллинг жүйесін енгізуге мүмкіндіктері бар екенін басып айтуға болады.

1-ТАРАУ.

КӘСІПОРЫНДЫ БАСҚАРУ ҮДЕРІСІНДЕГІ КОНТРОЛЛИНГТІҢ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ

- 1.1. Контроллингтің даму тарихы
- 1.2. Контроллингтің ерекшеліктері
- 1.3. Контроллингтің қызметтері мен міндеттері

1.1. Контроллингтің даму тарихы

Ресейлік экономист-ғалымдар Л.В.Попова, Р.Е.Исакова «контроллинг – экономикалық талдау, жоспарлау, басқарушылық есеп және менеджменттің ұштасуы кезінде пайда болған қазіргі заманғы басқарудың теориясы мен тәжірибесіндегі жаңа құбылыс», – деп көрсетеді.

Контроллинг сөзі ағылшын сөзінен (to control) пайда болған, ең алдымен «реестр, тексерілетін тізім» дегенді сипаттайтын француз сөзінен шыққан «бақылау, басқару» деген мағынаны білдіреді.

Бірақ ағылшын тілдес елдерде «контроллинг» термині пайдаланылмайды. Англия және АҚШ-та «басқарушылық есеп» термині тереңге еніп кеткен, бірақ қызметтік міндеттеріне басқарушылық есепті жүргізу жұмыстары кіретін жұмыскерлер бақылаушылар (контроллер) деп аталады. Негізінен «контроллинг» термині Германияда қабылданып, содан барып Ресейге және Қазақстанға келіп жеткен деуге болады.

Контроллинг тұжырымдамасы соңғы 25 жыл бойы үнемі жетілдіру үстінде. Теория жүзінде де, тәжірибе жүзінде де контроллинг түсінігі туралы әр түрлі пікірлер мен көзқарастар қалыптасқан.

Контроллинг – бұл басқару жүйесі. «Контроллингті» алғаш естігенде, әдетте оны бақылау түсінігімен байланыстырады. Бірақ, бұл бір-бірінен ерекшеленетін және бір-біріне қарама-қарсы

ұғымдар. Бақылау өткен кезеңдегі қателіктер, ауытқулар, кемшіліктер мен проблемаларға негізделіп, кінәлілерді анықтауға бағытталған. Контроллинг – кәсіпорын және оның құрылымдық бірліктерінің ұзақ мерзімді қызмет етуін қамтамасыз ету үшін болашақты басқару болып табылады.

Контроллинг қызметі қазір және келешекте де қателіктерді мүмкіндігінше жою үшін жоспарланады және реттеу үдерісін басқаруға негізделген.

Қазіргі кезде контроллинг фирманың соңғы мақсаты мен нәтижелеріне жету үдерісін басқару жүйесі ретінде, яғни кәсіпорынның пайдасын басқару жүйесі ретінде анықталады.

XV ғ. АҚШ-та «Comptroller», «Auditor» ведомствосы заңды түрде құрылған. Бұл ведомствоның міндеті ретінде мемлекеттік шаруашылықты басқару және қорлардың ұтымды пайдаланылуына бақылау жасау қызметі болған. 1778 ж. Ұлыбританияда «Comptroller» қызметі енгізіліп, контроллинг идеясы негізінде мемлекеттік басқарудың негізгі міндеттері шешімін тапқан.

1880 ж. АҚШ-та «Atchison, Topeka and Santa Railway System» жүйесі құрылған, осы жүйенің көмегімен контроллинг кәсіпорындарда қаржылық-экономикалық міндеттерді шешу үшін, қаржылық салымдарды және негізгі капиталды басқару үшін қолданыла бастады.

Ең алғаш контроллерлер қаржылық-экономикалық сұрақтармен және ревизия жүргізумен айналысқан. Бұл американдық корпоративті заңдылықтардың ерекшеліктерімен түсіндіріледі, мұнда екі басқарушылық орган – акционерлердің жалпы жиналысы және директорлар кеңесі қызмет етеді. Басқа себептермен қатар 6 жеке өзіндік басқарушылық органның болмауы контроллер қызметін енгізудің басты себебі болды.

АҚШ-тан басқа кәсіпорында контроллинг қызметін енгізу мәселелерімен Герман экономистері де айналысқан. XX ғ. 30-40 жылдары бұл елде контроллинг тұжырымдамасының айтарлықтай дамуы байқалмаған. 1950 жылдан бастап 1970 жылдарға дейінгі аралықта ел экономикасы жоғары пайдамен және едәуір қарқынмен өсе бастады, сондықтан неміс кәсіпорындарында

кәсіпорынның өмір сүруі мен қызмет етуіне қауіп төндіретін жағдайларды болдырмау тәжірибесі орын алмаған. Германияда контроллингтің енуі және дамуы соңғы жиырма жылдықта әлемдік қоғамдастықтың өзгерісіне және кәсіпкерлік ойлау және әрекет ету ұстанымпаздығының қайта негізделуіне байланысты болды.

Ең алдымен Германияда 1965 жылдан бастап ірі фирмаларда есеп жүргізуге қатысты пайда орталықтары құрылған. Олардың қызметін үйлестіру және басқару үшін бұрын қолданылған басқару құралдары жарамсыз деп танылған.

Ал, 80-жылдардың басында көптеген кәсіпорындарда төлем төлеу қабілетсіздігі жайлы мәселе орын алып, бұл жоспарлау мен басқару құралдарын жақсарту, сондай-ақ ұйым жетекшілерінің іс-әрекетін қатаң бағалауға қабілетті мамандар тарту қажеттілігіне әкелді.

Бірқатар дамыған елдерде контроллинг тұжырымдамасы ұқсас келеді. Дегенмен, ерекшеліктері негізінен прагматизм және контроллингті қолданушылардың менталитетіне сәйкес жүйені жетілдіру дәрежесіне байланысты екенін ескерген жөн. Неміс контроллинг мектебі контроллингті фирманың нақты жағдайда едәуір көп пайда табуына мүмкіндік беретін реттеу жүйесі, пайданы басқару жүйесі болып табылады деген пікірді жақтаған. Академиялық әдісті М.Лукашевич және Е.Н.Тихоненкова одан әрі дамыта түскен. Олардың пікірінше, «контроллинг-пайда табуға байланысты мүмкіндіктер мен тәуекелді анықтауға бағытталған кәсіпорынды экономикалық басқарудың біртұтас жүйесі».

Контроллингті «аудит» сөзінің синонимі ретінде де, кәсіпорынды басқарудың арнайы автоматтандырылған жүйесі немесе бағдарламалық-мақсаттық жоспарлау жүйесі ретінде де қарастырады. Көп жағдайда контроллингті басқару жүйесімен байланыстырады.

Контроллинг экономикалық тұрғыда басқару және бақылау (қадағалау) дегенді білдіреді, дегенмен мақсат қою мен қойылған мақсаттарды жүзеге асыру бағытындағы іс-шараларға жоспар құру әрекетінсіз тиімді басқару мен бақылау мүмкін емес. Сондықтан контроллинг жоспарлау, реттеу және бақылау бағытындағы іс-шаралар жиынынан тұрады.

Әр түрлі көзқарастардың айқын мысалы ретінде Германия және АҚШ елдерінің контроллинг тұрғысындағы тұжырымдамасы саналады.

АҚШ-та прагматикалық әдіс, яғни іс жүзінде пайдалы нәтиже беретінді ғана ақиқат деп білетін философиялық бағыт үстемдік етеді: мұнда контроллинг менеджментпен тығыз байланысты, көбінесе нарық талаптары мен клиенттердің мұқтаждықтарына бағытталған тұжырымдама ретінде қарастырылады.

Еуропа мен Американың дамыған елдеріне қарағанда, Ресейде 90-жылдардың басында контроллингке ынта білдіре бастады, бұл кезде экономикада заңды және жеке нысанда шаруашылықтың нарықтық қағидалары нық орын алған болатын. Қазақстанда контроллинг тұжырымдамасы мен әдістемесін зерттеу соңғы 4-5 жылдың төңірегінде ғана зерттеле бастады.

1.2. Контроллингтің ерекшеліктері

А.Дайле мен Р.Майердің зерттеулерінде нақты өндірістік шарттарда кәсіпорынды мақсатқа сай басқару үшін құрал ретінде контроллингтің біртұтас образын (бейнесін) құру мақсаты алға қойылған, және кәсіпорындарда контроллингті тәжірибе жүзінде енгізу мүмкіндігі анықталған. Осы ғалымдардың зерттеулері контроллингтің тұжырымдамалық негізде дамуына едәуір тәжірибеге негізделген (эмпирикалық) үлесін салған [5, 6]. Жоғарыда айтылғандар негізінде контроллингтің мәнін, мақсатын және міндеттерін ашу үшін 3 тұжырымдамалық негіздегі бағыттарын бөліп қарастыруға болады:

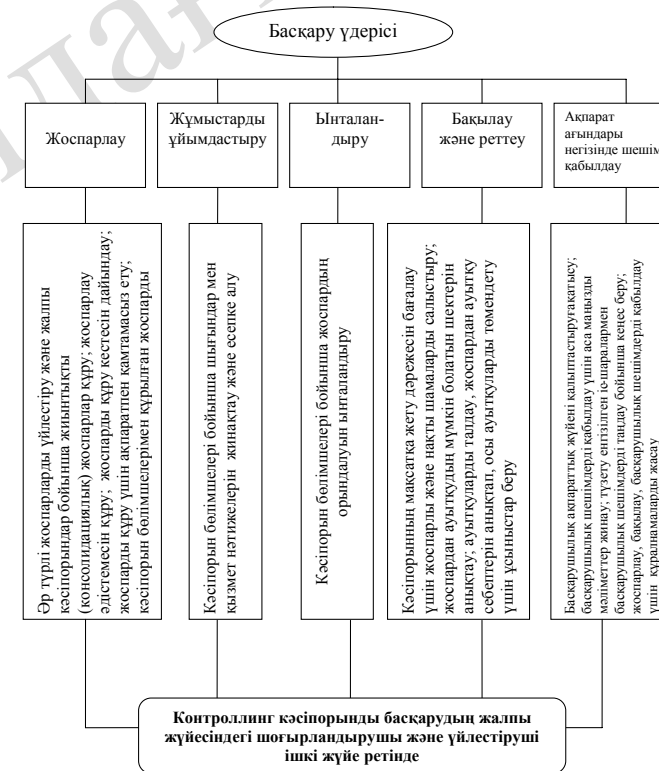
- есепке алуға бағытталған (Х.-Ю.Кюппер, Е.Хейнен);
- ақпараттық қамтамасыз етуге бағытталған (Т.Райхманн және Е.Шеффлер);
- басқару теориясына бағытталған (Д. Хан, П. Хорват, И. Вебер, Д. Шнейдер, А. Дайле, Р. Майер);

Ю. Анискиннің пікірінше, контроллинг – кәсіпорын мен оның құрылымдық бірліктерінің тиімді қызмет етуін қамтамасыз ету

мақсатымен келешекті басқару. Контроллинг жүйесіндегі бақылаудың дәстүрлі бақылаудан айырмашылығы әкімшіліктің негізгі міндеті болып табылмайды. Мұнда бақылаудың міндеті – «жоспар-нақты» бағалауын салыстырып, ауытқу себептерін түсіндіріп, ауытқуларды жою бойынша түзету іс-шараларын құру.

Контроллинг, мақсаты ұйымның жалпы мақсатынан туындайды, ең алдымен ұйымның қалыпты жағдайын сақтау және оның табысты дамуына бүкіл басқарушылық үдерісті бағдарлауға негізделген.

Контроллинг, сондай-ақ шешім қабылдау үдерісін қолдауға (қамтамасыз ету) негізделген.



Ескертпе: автор өңдеген

1-сурет. Кәсіпорынды басқару үдерісіндегі контроллингтің рөлі

Л.В. Попова контроллингтің келесідей ерекшеліктерін атап өткен:

- 1) ағымдық қаржылық-экономикалық есептерді және стратегиялық шешімдерді байланыстыру;
- 2) экономикалық тұрғыдан негізделген шешімдерді қабылдауға қаржылық-экономикалық есептеулерді бағдарлай білу;
- 3) жоспарлау, бақылау, ақпараттық қамтамасыз ету сынды дәстүрлі басқарушылық қызметтердің, контроллингтің түйінін құрайтын қызметтердің жаңа мазмұны;
- 4) жоспарлы-экономикалық қызметтің (кәсіпорындағы контроллинг қызметі) атқаратын рөлінің жаңа психологиялық мазмұны.

Контроллинг пен басқару қызметтерінің ерекшеліктері келесі 1-кестеде келтірілген.

1-кесте. Басқару қызметтері мен контроллинг арасындағы ерекшеліктер*

Басқару қызметі	Басқару	Контроллинг
Есепке алу	Экономикалық көрсеткіштер мәндерін есепке алу	Бірыңғай ақпараттық кеңістік шеңберінде түсініктер сөздігін қалыптастыру
Бақылау	Экономикалық көрсеткіштердің мәндерінің алшақтықтарына бақылау жүргізу	Экономикалық көрсеткіштер мәндерін бақылау, талдау және реттеудің сәйкес әдістерін таңдау
Талдау	Алшақтықтар себептерін талдау, факторлардың әсерін бағалау	Қабылданған шешімдердің сапасын жақсарту үшін үлгілерді пайдалану
Реттеу	Алшақтықтарды, ауытқуларды төмендету үшін математикалық үлгілерді пайдалану	Басқару сапасын бағалау үшін математикалық үлгілерді пайдалану
Жоспарлау	Экономикалық көрсеткіштердің мәндерін жоспарлау үшін математикалық үлгілерді пайдалану	Кәсіпорындағы басқару жүйесін енгізуді жоспарлау

*Малышева Л. Контроллинг на предприятии // Открытые системы. – 2003. – №2. – С. 3-10.

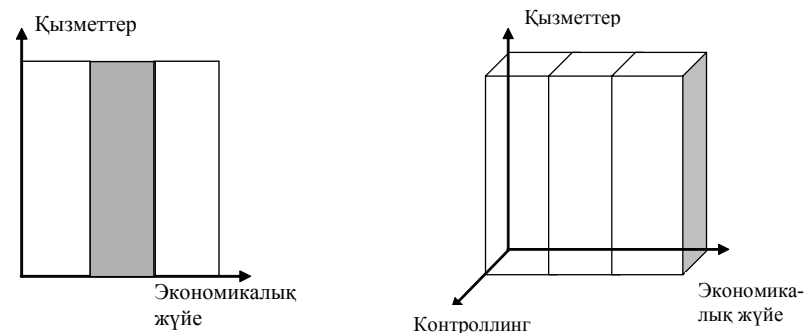
Үш өлшемді кеңістікте экономикалық жүйе, басқару және контроллингті бейнелеу, ғалымдардың пікірінше, олардың өзара

әрекет етуіндегі жүйе бөліктерінің мәнін бейнелейді. Кәсіпорында контроллинг жүйесін енгізу нәтижесінде басқару әдістерінің таңдамалы нұсқалары құрылады және бұл контроллинг жүйесінде шешім қабылдау болып табылады.

Экономикалық жүйені басқару жүйесінің құрылымы иерархиялық функционалды үлгілер кешенін білдіріп, ұйым құрылымын сипаттайды. Менеджер нәтиже (нақты) және идеяларға байланысты нәтижеге жетуге ұмтылу (жоспарлау) іс-шараларына жауап береді.

Сондықтан менеджер шешім қабылдайды, ал контроллер төмендегілерге жауап береді:

- а) менеджердің мақсаттарын (ойын) елестете алу айқындылығы (шоғырландыру және бақылау);
- ә) үшінші тұлғалар үшін менеджер әрекеттерінің нәтижелерінің айқындылығы (бақылау және бағалау);
- б) менеджердің өзінің келешектегі осы әрекеттерін қалыптастыру – оңтайландыру (үйлесімділігін қамтамасыз ету) жағдайында сараптамалық әдістемелерді пайдалану дұрыстығы.



2-сурет. Басқару жүйесі мен контроллингті салыстыру

Контроллинг менеджер мен контроллер қызметінің өзара байланысуы, түйісуі кезінде көрінеді, яғни менеджер мен контроллер бірігіп жұмыс жасайды. Егер екеуі жеке-дара қызмет ететін болса, онда менеджмент басқарушылық есептен бөлек қызмет етеді

деуге болады. Менеджерге оның қандай да бір идеялары, іс-әрекет ету ойлары қате екенін, ал қандайы тиімділіктің барлық әлеуетін пайдаланбайтындығы жайлы ойын жеткізуі үшін контроллер деректер даярлауы қажет.

1.3. Контроллингтің қызметтері мен міндеттері

Бақылау қызметі бүкіл ұйым бойынша немесе оның құрылымдық бірліктерінің экономикалық жұмыстарын бақылауға арналған. Ревизиядан контроллингтің ерекшелігі – ұйым қызметінің ағымдағы және келешектегі нәтижелеріне бағытталған, сонымен қатар шаруашылық операцияны жүзеге асыру жағдайында құжаттық тексеруге байланысты емес.

Контроллингтің қызметтері: жүйелі басқарушылық ақпараттарды жинау, өңдеу, тексеру және ұсыну болып табылады. Контроллинг, сонымен қатар жоспарлау үдерісін қолдау және үйлестіру, ақпаратпен қамтамасыз ету, бақылау және бейімдеу қызметін атқарады.

Контроллингтің мақсаты – іс-әрекет бағыты ретінде ұйымның мақсатынан тікелей туындайды, мысалы, белгілі пайда деңгейіне, рентабельділік және өтімділік (ликвидтілік) деңгейіне, еңбек өнімділігіне жету.

Контроллингтің негізгі қызметтері және олардың өз алдына міндеттері:

1. Есепке алу.

- ақпараттарды жинау және өңдеу;
- ішкі есеп жүйесін құру және енгізу ;
- ұйымның және оның құрылымдық бірліктерінің қызметін бағалау әдістері мен шешімдерін үйлестіру.

2. Жоспарлау.

- өнім өндірісі мен оларды өткізу, инвестиция және сатып алу жоспарларын құру барысында ақпараттық қолдау көрсету;
- жоспарлау жүйесінің барлық «архитектурасын» қалыптастыру және жетілдіру;

- ақпарат алмасу үдерісін үйлестіру;
 - уақыт және мазмұны бойынша жеке жоспарларды үйлестіру және байланыстыру;
 - ұсынылған жоспарлардың толықтығы мен іске асырылуын тексеру;
 - кәсіпорынның жиынтық жоспарын құру.
- #### 3. Бақылау және реттеу.
- уақыты және мазмұны бойынша бақыланатын шамаларды анықтау;
 - мақсатқа жету дәрежесін өлшеу және бақылау үшін жоспарлы және нақты шамаларды салыстыру;
 - шамалардың ауытқу шегін белгілеу;
 - нақты мәндердің жоспарлы көрсеткіштерден ауытқуын талдау және ауытқуларды төмендету үшін ұсыныстар беру.
- #### 4. Ақпараттық-сараптамалық қамтамасыз ету.
- ақпараттық жүйенің архитектурасын құру;
 - ақпараттық тасымалдаушылар мен арналарды (каналдарды) стандарттау;
 - ұйымда бақылау және басқаруды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін сандық мәліметтерді ұсыну;
 - шешім қабылдауға қажетті аса маңызды мәліметтерді жинақтау және жүйелеу;
 - жоспарлау, бақылау және шешім қабылдау үшін инструментарий құру;
 - түзету іс-шаралары мен шешімдерін таңдау бойынша кеңес беру;
 - ақпараттық жүйелердің қызмет етуінің үнемделуін қамтамасыз ету.
- #### 5. Арнайы қызметтер.
- сыртқы орта (ақша және қаражат нарығы, сала құрылымы, әкімшілік-экономикалық бағдарлама) жайлы мәліметтер жинау және талдау;
 - бәсекелестермен салыстыру;
 - басқа фирмалармен бірігу, фирма ашу (оны жабу) туралы негіздеулер беру;
 - ерекше тапсырыстар үшін калькуляция жасау;
 - инвестициялық жобалардың тиімділігін есептеу.

Контроллинг – кәсіпорын экономикасын талдаумен және болашақта күтілетін әрекеттерге қатысты басқарушылық қызметті үйлестіруге байланысты кәсіби қызметтің қазіргі заманғы жаңа тұжырымдамасы. Контроллингпен кәсіби айналысатын қызметкерді контроллер деп атайды. Ол «контроллерге» өзінше антипод болып табылады (бір-біріне кереғар ұғымдар).

Сонымен контроллингті ақпараттар көмегімен кәсіпорынды басқаруға қолдау көрсету және кәсіпорын жетекшілігінің шеңберіндегі жеке қызмет деп түсінуге болады. Ол мәліметтерді өңдеу үдерісін (өндірістік ақпараттарды жинау, дайындау, оларды тиісті жерлерге жіберу), жалпы мақсатқа бағытталған жоспарлауды, сонымен қатар мақсатқа жетуді бақылау және өндірістік басқарушылық іс-шараларды құрайды. Басқаша анықтамасы, ақпараттарды жинау, жоспарлау, қаржыландыру, есеп берулерді дайындау, баға беру және кеңес беру кезінде оларды пайдалануды білдіреді. Жалпы, контроллинг – бұл өзінің құзыреттілігі шеңберінде жағдайды меңгеру, үдерістерді басқару және реттеу.

Контроллингтің міндеттеріне табыстылық пен өтімділікті қамтамасыз ету, тәуекелді төмендетуді жоспарлау және бақылау жатады.

Мұнда контроллингтің негізгі мақсаты ретінде қызметті басқару, төтеп беру және күшейту бағытындағы іс-шараларды дер кезінде жүргізуге мүмкіндік беретін ақпараттармен уақытылы қамтамасыз ету болып саналады.

Л.В.Попова «...контроллингтің негізгі мақсаты – кәсіпорын алдында тұрған мақсаттарға жетуге басқарушылық үдерісті бағыттау...», – деп жазған болатын.

Л.В.Попованың пайымдауынша, контроллингтің басым міндеттеріне келесілер кіреді:

- басқарушылық есеп жүйесін құру;
- стратегиялық және оперативті жоспарлаудың кешенді жүйесін құру.

Контроллинг келесі негізгі қызметтердің орындалуын қамтамасыз етеді:

1) сервистік, яғни кәсіпорын басшылығын қажетті ақпараттармен қамтамасыз етуге бағытталған қызмет;

2) басқарушылық қызмет, яғни ұйымның ішкі және сыртқы ақпарат көздерін жинау, өңдеу, сондай-ақ ұтымды шешім қабылдау қызметі;

3) кәсіпорындағы ішкі бақылау қызметі, яғни бақылау нәтижелері бойынша ауытқу себептерін анықтау. Ішкі бақылау қызметі жалпы ұйым бойынша және оның құрылымдық бірліктерінің экономикалық жұмыстарын бақылауға негізделген.

Біздің пікірімізше, контроллинг пайда табумен байланысты мүмкіндіктер мен тәуекелдерді анықтауға бағытталған кәсіпорынды басқарудың біртұтас тұжырымдамасы болып табылады.

Сонымен контроллинг түсінігінің екі түрлі тұжырымдамасын бөліп қарастыруға болады:

1. Контроллинг – ресурстарды тиімді пайдалану мен ұзақ мерзімді кезеңде кәсіпорынды дамытуға бағытталған басшылардың кәсіпорынды басқару және ойлау образы.

2. Контроллинг – алға қойылған мақсаттарға бағытталған жоспарлау, бақылау, талдау мен басқарушылық шешімдерді қабылдау үдерісінде кәсіпорын басшыларына ақпараттық-сараптамалық және әдіснамалық қолдау көрсету.

2-кесте. Контроллингтің түрлері мен топтастырылуы*

Параметрлері	Контроллинг түрлері	Контроллингтің міндеттері
1	2	3
Мерзімі мен белгіленуі бойынша	Стратегиялық	- болжам жасау - болашаққа стратегия құру
	Оперативті	- қаржылық есеп беруді талдау - бюджет құру
	Диспозитивті	- жоспардың атқарылуын реттеу - жоспарды нақты көрсеткіштермен салыстыру
Әрекет ету бағыты бойынша	Өндірістік контроллинг	- өндірістік есепке алу - өзіндік құнды калькуляциялау - шығындар мен табыстарды есептеу
	Банктік контроллинг	- жоспарлау - болжау, мәліметтерді есептеу және оларға талдау жүргізу - бенчмаркинг

1	2	3
	Шағын және орта бизнестегі контроллинг	- тауашаны (ниша) сақтап қалу стратегиясы; - қызметті әртараптандыру
	Қызмет көрсету саласындағы контроллинг	- бәсекелестік артықшылық - тауар өткізу саясаты
	Ауыл шаруашылығындағы контроллинг	- оперативті жоспарлау - маусымдық болжам жүргізу және баға белгілеу саясаты
Қарастырылатын сұрақтар шеңбері бойынша	Тәуекел - контроллинг	тәуекелді басқару және оны төмендету іс-шараларын үйлестіру
	Өткізу контроллинг	өнімді сату саясатын жүзеге асыру
	Қаржылық контроллинг	- рентабельділік және өтімділікті қамтамасыз ету; - қаржы жоспарын құру
	Экологиялық контроллинг	- өндірістің экологияға әсерін анықтау; - экологиялық тәуекелді төмендету
	Бизнес-контроллинг	- үйлестіру - ақпарат - навигация
	Технологиялық контроллинг	- технологияларды пайдалану саласындағы контроллинг
*Ташенова С.Д. Контроллинг: Учебное пособие – Алматы: Экономика, 2007.		

Жоғарыда аталғандарды қорытындылай келе, контроллингке келесідей анықтама беруге болады.

Автордың пікірінше, контроллинг – қаржылық-шаруашылық қызметті ағымдық жоспарлау негізінде кәсіпорынның қызметін пайдаланушылардың барлық сұраныстарын қанағаттандыруға, кәсіпорын қызметінің табыстылығын арттыру жолымен ұзақ мерзімді кезеңде кәсіпорынның өмір сүруін қамтамасыз етуге, кәсіпорынның серпінді дамуын қамтамасыз ететін инвестициялық шешімдерді қабылдауға, сондай-ақ кәсіпкерлік қызметте тәуекелді төмендетуге мүмкіндік беретін кәсіпорынды басқару жүйесін үйлестіретін ішкі жүйе. Басқаша айтқанда, контроллинг – басқару үдерісін басқару жүйесі.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Контроллинг ұғымы мен контроллинг жүйесінің мазмұнын ашып қарастырыңыз.*
2. *Контроллингтің даму тарихы.*
3. *Контроллинг ең алғаш қай елде пайда болды?*
4. *Контроллингтің ерекшеліктері.*
5. *Американдық және еуропалық басқару мектебі контроллингтің қандай әдістері мен тәсілдерін енгізген?*
6. *Кәсіпорынды басқару үдерісіндегі контроллингтің рөлі.*
7. *Басқару қызметтері мен контроллинг арасындағы ерекшеліктер.*
8. *Менеджер мен контроллер арасындағы айырмашылықтарды атаңыз.*
9. *Контроллингтің мақсаты, қызметтері және оның міндеттері.*
10. *Контроллингтің сервистік қызметін түсіндіріңіз.*
11. *Контроллингтің басқарушылық қызметі нені білдіреді?*
12. *Кәсіпорындағы ішкі бақылау қызметі.*
13. *Контроллингтің қандай түрлерін білесіз?*
14. *Контроллингтің бақылаудан қандай айырмашылығы бар?*
15. *Диспозитивті контроллинг қандай міндеттерді шешумен айналысады?*
16. *Өндірістік контроллинг неге бағытталған?*

1-тапсырма. Басқару қызметтері мен контроллинг арасындағы ерекшеліктерді қарастыру керек.

Басқару қызметі	Басқару	Контроллинг
Есепке алу		
Бақылау		
Талдау		
Реттеу		
Жоспарлау		

2-ТАРАУ.

КОНТРОЛЛИНГТІҢ БАҒЫТТАРЫ МЕН ӘДІСТЕРІ

Контроллингтің екі негізгі бағыттарын бөліп қарастыруға болады: стратегиялық және оперативті контроллинг.

Стратегиялық контроллинг лозунгы – «дұрыс іс жасау», оперативті контроллинг – «істі дұрыс жасау».

2.1. Стратегиялық контроллингтің мәні, маңызы, мақсаты және әдістері

2.2. Оперативті контроллингтің ерекшелігі, мәні, міндеттері және әдістері

2.1. Стратегиялық контроллингтің мәні, маңызы, мақсаты және әдістері

Стратегиялық контроллинг кәсіпорынның артықшылықтарын ұтымды пайдалануға және келешекте табысты қызмет ету үшін жаңа әлеуеттерді қалыптастыруға зор ықпалын тигізеді.

Стратегиялық контроллинг стратегиялық жоспарлау, бақылау және стратегиялық ақпаратпен қамтамасыз ету жүйесінің үйлесімділігіне бағытталған.

Стратегиялық жоспарлаудың мақсаты – ұйымның ұзақ мерзімді табысты қызмет етуін қамтамасыз етуге негізделген. Стратегиялық жоспарлаудың орталық түйіні – кәсіпорын жетекшілерінің алдында тұрған мақсатқа жету бойынша мүмкін болатын іс-әрекеттерді, яғни стратегияны құру.

Сондықтан басты назар төмендегілерге аударылады:

- кәсіпорынның мүмкіндіктері мен тәуекелін анықтау;
- жетістіктердің жаңа әлеуеттерін дамыту;
- алдын ала ескерту индикаторын анықтау;

- кәсіпорынның қоршаған ортасын есепке алу;
- жаңа стратегияларды құру.

Стратегиялық жоспарлаудың фазалары:

- 1) стратегиялық мақсаттарды іздеу және құру;
- 2) стратегияларды бейнелеу және бағалау;
- 3) стратегиялық шешім қабылдау.

Стратегиялық бақылаудың міндеті – стратегиялық жоспарлаудың өмір сүруге қабілеттілігін қамтамасыз етуге қатысты қолдау көрсету. Қолдау көрсетуге стратегияның қалыптасу бейімділігін енгізу және жүзеге асырылуын тексеру жатады.

Стратегиялық бақылау фазалары:

- бақылауға алынатын шамаларды құру (мақсат, стратегия, жетістік, әлеует пен жетістікке ықпал еткен факторлар, кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтары, мүмкіндіктер мен кедергілер, ұсыныс-сұраныс, салдар);
- бақылау және бағалау жүргізу, яғни ауытқуларды салыстыру, талдау мен бағалау, сонымен қатар анықталған ауытқу себептерін негіздеу;
- стратегиялық бақылау нәтижелері бойынша шешім қабылдау.

Стратегиялық мақсаттар:

- жаңа өнім түрлерін шығару;
- өндірістік қуатты кеңейту;
- жаңа технологияларды пайдалану;
- қызметкерлерді жүйелі түрде оқыту және қайта даярлау;
- қосымша қаражат көздерін тарту;
- жаңа нарықтарды игеру;
- өндірістік үдерістерді жетілдіру;
- нарық сегменттерін кеңейту;
- өнім өткізудің жаңа жолдарын табу.

Стратегиялық контроллингтің міндеті – ұзақ мерзімді кезеңде кәсіпорынның жоспарлы дамуын қамтамасыз ету.

Стратегиялық контроллингте пайдаланылатын әдістерге келесілер жатады:

- стратегиялық баланс;

- сценарийлер техникасы;
- қызмет ету өрісін қарастыру.

Стратегиялық баланс қолда бар еңбек ресурстары, техникалық және ұйымдық сфераға байланысты келешекте «әлсіз» жерлерді анықтауды білдіреді.

Сценарийлер техникасы кәсіпорынның алға қойған мақсаттарының дұрыстығын және оған жету мүмкіндіктерін анықтауды қарастырады. Бұл әдіс келешекте мүмкін болатын нақты жағдайға байланысты баламалы нұсқаларды құруды ұсынады.

Іс-әрекет өрісі бәсекелестер арасында кәсіпорынның тартымдылығы мен жағдайы тұрғысынан қарастырады.

Кәсіпорындағы жағдайды бақылаудың алғы шарты болып есептілік жүйесі, яғни тек қаржылық есептілік қана емес, сонымен қатар жетекшілікке ұсынылатын ішкі есептілік табылады.

Контроллинг бойынша іс-шараларды жүргізу кезінде бенчмаркинг (benchmarking-БМ) немесе контроллинг құралы ретіндегі «эталонды тестілеу» қолданылады. Бенчмаркинг ұғымы әр түрлі компанияларды салыстыру әдісі болып табылады. Бұл тұрақты жүйелі түрде ізденіс жасау және еңбек өнімділігінің артуына әкелетін озық тәжірибелерді енгізу ретінде қарастырылады.

Бұдан, стратегияның жүзеге асырылуы барысында стратегиялық контроллингтің әдістерін енгізу қажеттігі туралы тұжырым жасауға болады.

Әр түрлі қызмет мысалында стратегиялық контроллинг әдістері мен факторларының әрекеттерін қарастыруға болады (1-кесте).

1-кесте. Қолданылу аясы бойынша стратегиялық контроллинг әдістері*

Қолданылу аясы	Құралдар
1	2
Есеп	Басқарушылық есеп жүйесі: шаруашылық қызмет туралы есеп; басқарушылық есеп көрсеткіштері; бірнеше жылға есептілікті талдау әдістері.

1-кестенің соңы

1	2
Ақпаратпен қамтамасыз ету	құжат айналымының жүйесі; бизнес-үдерістер картасы.
Жоспарлау	SWOT-талдау; инвестициялық жобаларды талдау әдістері; бәсекелестікті талдау әдістері; бенчмаркинг; логистика әдістері; портфельдік талдау әдістері; потенциалды талдау; өнімнің өмірлік циклын талдау; сценарийлерді талдау; құндылықты жеткізу тізбегін талдау; портердің бәсекелік күштерін талдау; қабылдау карталары; балансталған есептеу карталары; тармақты жоспарлау; баға белгілеу әдістемесі; сызықтық бағдарламалау әдісі.
Мониторинг және бақылау	алдын ала ескерту жүйесі; үзілістерді талдау.
*Ф. Писчасов. Инструментарий контроллинга предприятия// Проблемы теории и практики управления – 2003. – №5. – С. 93-95.	

Қолданылатын контроллинг құралнамаларын талдау негізінде өзінің мамандануы мен ұзақ мерзімге негізделуіне байланысты әдістемесін пайдаланатын болашаққа бағытталған стратегиялық контроллинг құралнамаларын көрсетуге болады.

Стратегиялық контроллинг әдістері:

І. Бәсекелік ортаны, саланың (кәсіпорынның) инвестициялық тартымдылығын талдау

Саланың инвестициялық тартымдылығын талдау 2 кезеңнен тұрады:

1. Бәсекелік қарқындылық деңгейін бағалау.
2. Саланың даму сатысын бағалау.

Саланың инвестициялық тартымдылығын талдауда негізгі орында бәсекелік күресті, оның пайда болу көздерін зерттеу мен бәсекелік күштерді бағалау алады. Бұл үшін М. Портердің

бәсекенің 5 қозғаушы күштерінің үлгісі пайдаланылады. Осы үлгіге сәйкес саладағы бәсекенің қарқынды жүруіне келесі факторлар әсер етеді: салаға жаңа тауар өндірушілердің ену қаупі, саалаішілік бәсеке, өндірушілерге тұтынушылардың қысым көрсетуі, өндірушілерге шикізаттар мен материалдарды жабдықтаушылар тарапынан қысым көрсету, алмастырушы өнімдер тарапынан болатын қатерлер, макроорта мен мемлекеттік саясат.

Саланың инвестициялық тартымдылығын талдаудың келесі кезеңі – оның даму сатысын анықтау. Мұнда негізгі критерийлерге өсім қарқыны, саланың әлеуеті және өнімдер мен технологиялардың даму эволюциясы жатады.

II. Логистика

Логистика – шикізатпен жабдықтаушы тұлғалардан бастап, кәсіпорын арқылы өтетін және сатып алушылармен аяқталатын тауар ағыны, яғни тауарлар қозғалысы мен олардың қоймада сақталу үдерісі, ол кәсіпорынның жабдықтау, өндіріс және өнімді өткізу сынды функционалды салаларын үйлестіреді.

Контроллинг тұжырымдамасының шеңберінде айқындалған логистикалық басқару бағытындағы нақты ұсыныстар мынада: кәсіпорын шығындарын жүйелі түрде есепке алу және ағымдық бақылау жүргізу (логистикамен байланысты шығындар). Кәсіпорындағы логистика шығындарды төмендетуге, ресурстармен жабдықтау кезінде қызмет көрсетуді (сервисті) жақсартуға және «дәл мерзімінде» қағидасы бойынша өндірісті ұйымдастыруға мүмкіндік береді.

III. Өнімдік бағдарламаны портфельді талдау

Портфель түсінігі қаржы саласында пайда болған және алғаш рет құнды қағаздарға салынатын қаржы салымдарын талдау үшін қолданылған. Бірақ кейінірек портфельді талдау және жоспарлау тұжырымдамасы кәсіпорынның өнім шығару бағдарламасында (арнайы критерийлерге сай бағаланатын) кең таралды. Өнім бағдарламасының портфельді талдауы ұзақ мерзімді жоспарда кәсіпорын стратегиясын талдауды білдіреді.

Портфельді талдау келесі сұрақтарға жауап іздеу үшін арналған әдіс:

1. Нарықтағы бәсекенің қарқындылығы қандай?
 2. Кәсіпорынның өнім бағдарламасы теңдестірілген бе?
 3. Тартымды нарықтарда өз өнімдеріміз ұсыныла ма?
 4. Жеке өнім топтары өмірлік циклдің қай сатысында жатады?
 5. Жеке өнім топтарының табыстылық деңгейі қаншалықты жоғары?
 6. Қай өнімдерді шығаруды ынталандыру қажет?
 7. Қай өнім топтарын (егер олар едәуір шығынды болса) келешекте өнім ассортиментінен шығарып тастау керек?
 8. Келешекте жаңа өнімдерді нарыққа шығару қажет пе?
 9. Жеке өнімдердің келешектегі ақшалай ағымдары қандай дәрежеде болмақ?
 10. Келешекте жеке өнім түрлерін өндіру үшін қаншалықты инвестиция қажет?
 11. Келешекте кәсіпорынның экономикалық жағдайын жақсарту үшін қандай стратегияларды ұстану қажет?
- Кәсіпорын портфельді талдау көмегімен стратегиялық бизнес-бірліктерді жеке-жеке бөліп, талдау жүргізеді.
- Портфель үлгісі стратегиялық табысқа жету факторларына негізделген:
- а) салыстырмалы нарық үлесі;
 - ә) нарықтың келешектегі өсімі.

IV. Кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын талдау.

Стратегиялық контроллингтің басты құралы (кәсіпорынның даму әлеуетін бағалаудағы) кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын талдау. Әдетте талдау жүргізу кезінде кәсіпорын басшылары мен жетекшілерінің ұсыныстары бағалау критерийлері бойынша белгілі бір каталогқа енгізіледі. Критерийлер жауапкершілік салалары бойынша топтастырылып, +3-тен –3 немесе 0-ден +3-ке дейін. Бұл жағдайда 0 – жоқ, 1 – өте аз деңгейде, 2 – жақсы, 3 – жоғары дегенді білдіреді. 1-ден 9-ға дейінгі шамалар да болады. 1-балл – «өте жоғары», 5 – «орташа», 9 – «өте нашар». Бағалау сонымен қатар тек 3 санат негізінде де жүргізіледі: «күшті», «орташа», «әлсіз» (2-кесте).

2-кесте. Кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын талдау

Бағалау критерийі	Баға		
	күшті	орташа	әлсіз
1. Менеджмент 2. Қаржы 3. Маркетинг және өткізу 4. Өндіріс 5. Материалды-техникалық жабдықтау 6. Ұйымдастыру 7. Өндірістік есепке алу 8. Қызметкерлер 9. Ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар			

Жауапкершілік орталықтары бойынша бағалау критерийлерін топтастыру:

1. Менеджмент: басқару стилі, мақсат қою, үдеріс, шешім қабылдау, әлеуметтік жағдай, өндірістік климат, әріптестік, өкілеттікті беру, мамандарды ынталандыру, жоспарлау, шығындарды бақылау және реттеу.

2. Қаржы: қаржылық әлеует, өтімділікті бақылау, пайда серпіні (динамикасы), инвестициялық есептеулер, инвестицияларды жоспарлау және қаржылық жоспарлау.

3. Маркетинг және өткізу: айналым серпіні, ассортимент құрылымы, имидж, өнімді тарату, нарық өсімі, нарық үлесі, сатып алушылар құрылымы, тұтынушыларға сервистік қызмет көрсету, маркетингтік тұжырымдама, жарнама, сатуды ынталандыру, іс-шараларды жоспарлау, ынталандыру жүйесі, маркетинг-микс, баға, өткізуді ұйымдастыру, тапсырыстарды өңдеу, бәсеке, тапсырыс портфелі, ұсыныс, сыртқы ортаның әсері, сату шарты, өткізу арналары, нарықтық позициялар, маркетингтік стратегия және т.б.

4. Өндіріс: өндірістік құрал-жабдықтар, әдіс, технология, сапа, өнімділік, өндірістік қуатты пайдалану, өндірістік үдерісті ұйымдастыру, шығындарды бақылау, жабдықтауға дайындық, партия мөлшерінің үйлесімділігі.

5. Материалды-технологиялық жабдықтау: сатып алудың ұтымдылығы, жабдықтаушыларға тәуелділік, жабдықтау сапа-

сын бақылау, қорларды есепке алу, жабдықтаушыларды таңдау, жабдықтау сапасы, логистика, материалдарды сақтау, т.с.с.

6. Ұйымдастыру: ЭЕМ пайдалану, ұйым құрылымы, менеджменттің ақпараттық жүйесі, үдерістер мен операцияларды ұйымдастыру, басқаруды ұйымдастыру, үйлестіру.

7. Өндірістік есепке алу: шығындарды есепке алу, шығындарды бөлу, жоспарлау, айналымды жоспарлау, пайданы жоспарлау, шығындардың пайда болу орны, калькуляция жасау, жабу сомасын есептеу, бақылау жүйесі.

8. Қызметкерлер: кәсіби біліктілігі, білім беру және біліктілікті арттыру, жетекшілердің резерві, мамандарды даярлау әдістері.

9. ҒЗТҚЖ: біліктілік, ноу-хау, үдерістер, инновацияларға бейімділік, шығармашылық әлеует, жасалымдарды дамыту әлеуеті, өнім жасалымдарын жоспарлау.

Кәсіпорын басшысы кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын тез және дәл анықтайтын болса, солғұрлым кәсіпорынның әлсіз жерлерін жылдам жоюға, оларды болдырмауға іс-шаралар жоспарын құра алады. Бұл тек кәсіпорынның ішкі әлсіз және күшті жақтарын бағалауға негізделген.

Кәсіпорынның сыртқы және ішкі жақтарын жан-жақты талдауға арналған әдістерінің бірі ретінде SWOT-талдауды жатқызуға болады. SWOT-талдау – 4 ағылшын сөздерінің аббревиатурасы: S – күшті жақтары, W – әлсіз жақтары, O – мүмкіндіктері, T – кедергілер.

3-кесте. Кәсіпорынның қызметін SWOT-талдау

	Күшті жақтары: мүмкіндіктері мен перспективала- ры	Әлсіз жақтары: қауіп-қатерлері мен кедергілер
1	2	3
Ішкі	- нарық үлесі; - тауар маркасы; - тұтынушы талғамдары; - қолданылатын ресурстар; - өнім көлемі; - тауар өнімдерін сертификаттау; - қаржы.	- бизнесті дамыту стратегиясының жоқтығы; - персоналдарды қосымша қайта даярлау; - шығындарды басқару жүйесінің әлсіздігі; - инновацияларды енгізу дәрежесінің төмендігі.

3-кестенің соңы

1	2	3
Сыртқы	<ul style="list-style-type: none"> - заңдық және нормативті-құқықтық актілер; - елдің даму стратегияларының жүзеге асырылуы; - басқару деңгейі; - технологиялар; - сұраныс деңгейі; - жабдықтаушылар; - экономикалық өсім; - саясат. 	<ul style="list-style-type: none"> - халық табыстарының кемуі; - бәсекелестердің жаңа жетілдірілген өнімдерді енгізуі; - тұтынушылардың қажеттіліктері мен талаптарының үнемі өзгерісі; - инфляция деңгейі; - нарыққа төмен шығындары бар бәсекелестердің шығуы; - дағдарысты жағдай.

SWOT-талдау – стратегиялық, сондай-ақ тактикалық жоспарлаудың әмбебап құралы болып саналады.

2.2. Оперативті контроллингтің ерекшелігі, мәні, міндеттері және әдістері

Оперативті контроллинг қазіргі заманғы ақпараттар жүйесін қолдау негізінде оперативті жоспарлау, бақылау, кәсіпорындағы есепке алу және есеп беру үдерісін үйлестіру.

Оперативті контроллинг міндеттері:

- қысқа мерзімді кезеңде жоспарлы пайда деңгейі, табыстылық пен тиімділікке жету үшін кәсіпорын менеджерлерін әдістемелік, ақпараттық және инструментальды қолдау;
- келесі күнтізбелік жылға жоспар құру және ағымдық тексерулер жүргізу.

Стратегиялық және оперативті контроллинг арасында негізгі айырмашылық: алғашқысы келешектегі тенденцияға негізделсе, соңғысы керісінше, осы шаққа бағытталған. Төменде олардың сипаттық ерекшеліктері келтірілген:

- стратегиялық – әлеуетке, оперативті контроллинг – соңғы нәтижеге бағытталған;
- оперативті контроллингте жоспарлау және бақылау объек-

тілері сәйкес келсе, ал стратегиялық контроллингте ұқсас емес;

- оперативті контроллингте бақылау сырттан болса (көбінесе контроллинг бөлімі жағынан болса), стратегиялық контроллингте – өзін-өзі бақылау жүреді.

Оперативті контроллингтегі кең таралған әдістер мен құралнамалар: ABC-талдау, өнімді өткізу кезіндегі тапсырыстарды талдау, ресурстарды сатып алу кезіндегі тапсырыстарды талдау, зиянсыздық нүктесіндегі шаманы талдау, жабу сомасын есептеу, «әлсіз жерлерді» есептеу, ФҚТ (функционалды-құндық талдау), XYZ-талдау.

Оперативті контроллингте қолданылатын әдістер:

1-әдіс. ABC-талдау – өндірістік бөлімшелер немесе клиенттер топтарын табысқа және айналымға үлесі бойынша топтастыру. ABC-талдау бюджет құруда көмекші құрал ретінде танылады. Бюджет кәсіпорын немесе оның бөлімшелерінің табыстары, шығыстары және өтімділігін басқару үшін арналған құрал, табиғи және ақшалай бірлігінде құрылған жоспар. Бұл әдіс материалды-техникалық жабдықтау, өнім шығару, маркетинг және өнімді өткізу саласында қолданылады.

ABC-талдауда барлық міндеттер 3 топқа бөлінеді:

1. А-міндеттер бір жетекшінің атқаруын талап етеді, бұл міндеттер маңызды және кешенді, сондықтан осы міндеттерді шешу үшін ұйымның басқа қызметкерлеріне өкілеттілік берілмейді. Оларды шешу кәсіпорын үшін тиімді қызмет етуге мүмкіндік берсе, ал А-міндеттердің орындалмауы бірқатар мәселелердің туындауына әкеледі (мысалы, көтерме сатып алушылармен келіссөздерді кәсіпорынның жетекшісі немесе кәсіпкердің өзі жүргізеді).

2. В-міндеттер де маңызды міндеттерге жатады, бірақ бұл міндеттерді шешу үшін бірқатар қызметкерлерге өкілеттілік беріледі.

3. С-міндеттер – бұл күнделікті, кертартпа (ескіше тәртіптегі) міндеттер. Кәсіпорын үшін аса маңызды мәселелерді шешуге көңіл бөлу үшін бұл міндеттер ұйым қызметкерлеріне жүктеледі.

ABC-талдауда жұмыстарды орындауға кететін уақыт шығындары осы жұмыстардың маңыздылығына сәйкес келмейді.

А-міндеттерді шешуге 5% уақыт талап етіледі. А-міндеттердің маңыздылығы кәсіпорын мақсатына жетуге үлесі бойынша 75% бағаланады.

В-міндеттердің маңыздылығы орташа категорияға жатады; мұнда уақыт шығыны да, маңыздылығы да – 20%.

С-міндеттер 75% уақытты алғанмен, кәсіпорынның табыс табуындағы үлесі – 5%. Берілген талдауды сызбанұсқа түрінде бейнелейік (1,2-суреттер).

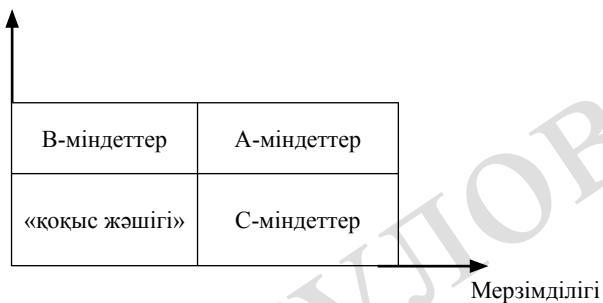
Жұмыс маңыздылығы 100 %

А-міндеттер	В-міндеттер	С-міндеттер
-------------	-------------	-------------

Уақыт шығыны – 100 %

1-сурет. Міндеттерді ABC-талдау

Маңыздылығы



2-сурет. Маңыздылығы мен мерзімі бойынша міндеттерді бөлу

ABC-талдауға мысал келтірейік. Кәсіпорын ABC-талдау көмегімен өндірістік үдерісте тиімді пайдалану және ұтымды тапсырыс беру үшін қолданылатын әр түрлі материалдарды топтастыруды жоспарлады. Қажетті материалдар саны 1-кестеде келтірілген.

4-кесте. Кәсіпорындағы материалдар туралы мәліметтер

№	Бір жылдағы тұтынуға қажетті материалдар, дана	Материал бірлігінің бағасы, ақша бірлігі
1	120	280,0
2	15000	1,70
3	1000	2,70
4	4000	1,80
5	600	5,80
6	30000	0,08
7	18000	0,05
8	20000	0,08
9	500	8,50
10	100	23,00

ABC-талдау жүргізу қажет.

«А» материалының санаты (категориясы) материал түрлерінің аз мөлшерімен сипатталады, бірақ барлық материалдар құнының 70%-ын құрайды. «В» санатындағы материалдардың құны – 18%, «С» санатындағы материалдар – 12%.

Шешімі: Ең алдымен пайдаланылатын материал түрлерінің құнын анықтаймыз.

5-кесте. Материалдық шығындардың құны

Материал №	Бір жылдағы материал тұтынымы, дана	Бағасы, ақша бірлігі	Пайдаланылған материалдар құны, ақша бірлігі	Жалпы материалдық шығындардағы үлесі, %
1	120	280,0	33600	40,0
2	15000	1,70	25500	30,4
3	1000	2,70	2700	3,2
4	4000	1,80	7200	8,6
5	600	5,80	3480	4,1
6	30000	0,08	2400	2,9
7	18000	0,05	900	1,1
8	20000	0,08	1600	1,9
9	500	8,50	4250	5,1
10	100	23,00	2300	2,7
Барлығы			83 930	100,0

Содан кейін, жеке материалдар №1 материалдан бастап, олардың пайдаланылған мөлшерінің құны ретке келтіріледі. №1 материалдың жалпы материалдық шығындардағы үлесі өте жоғары. Сондықтан ол «А» материал санатына кіреді.

6-кесте. ABC-талдау

Ранг	Материал №	Пайдаланылған материалдар құны, а.б.	Жалпы материалдық шығындардағы үлесі, %	Өспелі нәтиже бойынша жалпы материалдық шығындардағы жиынтық үлесі %	Материал санаты
1	1	33600	40,0	40,0	А
2	2	25500	30,4	70,4	А
3	4	7200	8,6	79,0	В
4	9	4250	5,1	84,1	В
5	5	3480	4,1	88,2	В
6	3	2700	3,2	91,4	С
7	6	2400	2,9	94,3	С
8	10	2300	2,7	97,0	С
9	8	1600	1,9	98,9	С
10	7	900	1,1	100,0	С

Пайдаланылған әр түрлі материалдардың жалпы материал шығындарындағы үлесінің жиынтық мөлшерінің көрсеткіші №1 және №2 материалға осы шығындардың 70% келетінін куәландырады. Сондықтан бұл материалдар А санатына жатады, В – 18%, С жуықтап алғанда – 12%.

2-әдіс. Зиянсыздық нүктесіндегі шамаларды талдау.

Зиянсыздық нүктесі – сатудан түскен түсімнің өнімді өндіру және өткізуге кеткен барлық шығындарын жаба алатын, кәсіпорын өнімін сату көлемі.

Зиянсыздықты талдау – нарық жағдайының дамуын талдау және кәсіпорынның бизнес-жоспарын құру үшін негіз болып табылады.

Өнім өндірісі мен оны өткізуге байланысты кәсіпорынның барлық шығындары айнымалы және тұрақты болып бөлінеді.

Зиянсыздық – бизнестің пайда да таппайтын, зиян да шекпейтін жағдайы, кәсіпорынның пайда табуы үшін қажетті түсім.

Ол шығындарды жабу үшін сатуға қажетті өнім бірлігінің санын білдіреді. Зиянсыздық нүктесінен бастап әрбір қосымша сатылған өнім бірлігі кәсіпорын үшін пайда әкеледі. Нақты сатылған өнім мен зиянсыз сату көлемі арасындағы айырма қауіпсіздік аймағы болып табылады (пайда аумағы). Ол неғұрлым көп болса, солғұрлым кәсіпорынның қаржылық жағдайы тұрақты болады. Берілген мәліметтерді есептеу келесі байланысқа негізделеді: шығын – сату көлемі – пайда. Осы көрсеткіштердің деңгейін анықтау үшін графиктік және аналитикалық әдістерді пайдалануға болады. Графиктегі көлденең осьте кәсіпорынның өндірістік қуатында %-бен немесе табиғи бірлікте (егер бір өнім өндірілсе), немесе ақшалай нысанда (егер график бірнеше өнім түрлері үшін құрылса) өнімді өткізу көлемі бейнеленсе; тік ось бойынша – өнімді өткізуден түскен түсімді құрайтын өткізілген өнімнің өзіндік құны мен пайда деңгейі көрсетіледі.

График бойынша кәсіпорын қандай көлемде өнім өткізсе, пайда таба алатыны, ал қандай көлемде кәсіпорын қызметі зиянға шығатынын, сонымен қатар өнімді өткізуден түскен түсімдерге теңесетін нүктені анықтауға болады. Бұл өнімді сату көлемінің зиянсыз нүктесі, немесе табыстылық табалдырығы, немесе шығындарды жабу нүктесі болып табылады. Егер өнім көлемі зиянсыздық нүктесінен төмен болған жағдайда осы өндіріс шығынға ұшырайды. Нақты өнім көлемі мен зиянсыз өнім көлемі арасындағы айырма – қауіпсіздік аумағы болып табылады. Бұл өнімді нақты өткізу көлемі дағдарысты көлемнен қанша пайызға жоғары болатынын, бұл жағдайда сату рентабельділігі 0-ге тең болатынын анықтайды. Берілген көрсеткіштерді есептеуге мүмкіндік беретін формулалар ретімен танысайық.

Маржиналды табыс – өнімді өткізуден түсетін түсім мен айнымалы шығындар арасындағы айырмамен анықталады.

$$M_T = T - \Pi_a \quad (1)$$

Ақшалай өлшемдегі зиянсыз сату көлемінің нүктесі

$$3N = T - \Pi_T / M_T \quad (2)$$

Құндық көрсеткіштер бойынша қауіпсіздік аумағын сараптамалық әдістермен анықтау үшін келесі формула пайдаланылады:

$$ЗН = n \cdot Ш_T / M_T \quad (3)$$

Заттай бірліктегі өнімді сатудың зиянсыз көлемі

$$ҚА = (T - ЗН) / T \quad (4)$$

Бір өнім түрі бойынша қауіпсіздік аумағын сандық көрсеткіштер бойынша анықтау:

$$ҚА = (n - ЗН) / n \quad (5)$$

ЗН – өнімді өткізудің зиянсыз нүктесі;

M_T – маржиналды табыс (жабу сомасы);

$Ш_T$ – тұрақты шығындар;

$Ш_a$ – айнымалы шығындар;

T – өнімді өткізуден түскен түсім;

N – заттай бірлікте сатылған өнімдер саны;

ҚА – қауіпсіздік аумағы.

Зиянсыздық нүктесін келесі көрсеткіштермен анықтауға болады:

$$\text{Дағдарысты өткізу көлемі} = \frac{Ш_T}{B - Ш_{OA}},$$

мұнда:

$Ш_{OA}$ – орташа айнымалы шығындар;

B – өнімнің бағасы, теңге.

Табыстылық табалдырығы = Дағдарысты өнім көлемі, дана * Баға

$$\begin{array}{l} \text{Қаржылық} \\ \text{беріктілік} \\ \text{қоры} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Өнімді} \\ \text{өткізуден} \\ \text{түскен түсім,} \\ \text{теңге} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Табыстылық} \\ \text{табалдырығы,} \\ \text{теңге} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Пайда маржа-} \\ \text{сы, дана} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Өткізу көлемі,} \\ \text{дана} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Дағдарысты} \\ \text{өткізу көлемі,} \\ \text{дана} \end{array}$$

Егер нақты өндіріс көлемі мен дағдарысты өндіріс көлемі арасындағы айырма үлкен болса, солғұрлым кәсіпорынның «қаржылық беріктілігі» жоғары болады, яғни қаржылық жағдайы едәуір тұрақты дегенді білдіреді.

Өнім өндірісінің зиянсыздығын есептеуге мысал келтірейік.

Мысал. Кәсіпорын бағасы 50000 теңгеден тұратын 20 дана теледидар шығарады. Күтілетін жоспарлы пайда көлемі 300000 теңге. Төмендегі кестедегі мәліметтерді пайдалана отырып, заттай және ақшалай мәндегі зиянсыздық нүктесін анықтау керек.

7-кесте. Өнімнің зиянсыздығын есептеуге арналған мәліметтер

Реттік №	Көрсеткіштер	Сомасы, теңге
1	Өнімді өткізуден түскен түсім	1000 000
2	Айнымалы шығындар	600200
3	Маржиналды табыс (1к.-2к.)	399 800
4	Тұрақты шығындар	200800
5	Пайда	199 000

Заттай мәндегі зиянсыздық нүктесі ($ЗН_{нат}$) келесі түрде анықталады:

$$ЗН_{нат} = \frac{Ш_T}{M_T},$$

мұнда:

$ТШ$ – тұрақты шығындар;

MT – өнім бірлігінің маржиналды табысы.

$$ЗН_{нат} = \frac{200800}{399800 / 20} = \frac{200800}{19990} = 10 \text{ дана}$$

Ақшалай мәндегі зиянсыздық нүктесі ($ЗН_a$) келесі түрде анықталады:

$$ЗН_a = \frac{Ш_T}{M_T / T} \text{ немесе } ЗН_a = \frac{Ш_T}{K_{MT}}$$

$$K_{MT} = \frac{M_T}{T} = \frac{399800}{1000000} = 0,3998,$$

мұнда:

K_{MT} – маржиналды табыс коэффициенті

$$\text{Зиянсыздық нүктесі} = \frac{200800}{0,3998} = 502251 \text{ теңге}$$

Жоспарланған пайда үшін қажетті өнім бірлігінің саны:

$$\frac{TШ + 300000}{MT} = \frac{200800 + 300000}{199990} = 25 \text{ дана.}$$

3-әдіс. Шығындарды жабу сомасын есептеу әдісі. Контроллингтің бұл әдісінде түсімнен ең алдымен айнаымалы шығындар, содан кейін тұрақты шығындар шегеріледі. Бұл нарықтық баға бойынша өнімді өткізу кезінде пайда немесе қандай өндірістік нәтиже кәсіпорын меншігінде қалатынын анықтауға мүмкіндік береді. Барлық сатылған өнім көлемі бойынша жабу сомасы тұрақты шығындардан көп болған жағдайда кәсіпорын пайда табады.

8-кесте. Шығындарды жабу сомасын есептеу

Көрсеткіштер	Сомасы, мың теңге	%
- Өнімді өткізуден түскен түсім	900	100
- Айнаымалы шығындар	520	58
- Жабу сомасы (1к.-2к.)	380	42
- Тұрақты шығындар	270	30
- Пайда (өндірістік нәтиже)	110	12

4-әдіс. XYZ-талдау кезінде материалдар тұтыну құрылымына байланысты бөлінеді. Тұтыну құрылымы бойынша топтастырылған материалдар туралы ақпараттар, ең алдымен сатып алу аясындағы іс-шаралардың әрқайсысы бойынша шешім қабылдау кезінде тиімді болып табылады.

XYZ-материалдар үшін сатып алу кезінде әр түрлі шарттар жүзеге асырылады.

X – материалдар өндірістік үдеріске сәйкес сатып алынады (синхронды).

Y – материалы үшін қорларды сатып алуды жоспарлау қажет.

Z – материалына бір рет сатып алулар (тапсырыстар) сәйкес келеді.

9-кесте. Тұтыну құрылымын XYZ-талдау

Материал	Тұтыну құрылымы	Сатып алу шарты	Болжаудың дәлдігі
X	Тұтыну тұрақты түрде болады	Дайындау үдерісіне сәйкес болады	Болжаудың жоғары дәлдігі
Y	Тұтыну жоғарылауы немесе төмендеуі мүмкін, немесе маусымдық өзгерістерге ұшырауы мүмкін	Қорлар жинақталады	Орташа
Z	Тұтыну сирек болады	Сатып алулар жеке тапсырыстар бойынша жүргізіледі	Елеусіз немесе төмен

5-әдіс. Функционалды-құндық талдау. Функционалды-құндық талдау (ФҚТ) алғаш рет өндірістік шығындарды төмендету резервтерін іздеу әдісі ретінде қолданылған.

Функционалды-құндық талдау келесі тұжырымға негізделген: әрбір өнім, объект т.с.с. белгілі бір тұтынушылық мұқтаждықтарды қанағаттандыру үшін (өз қызметін атқару үшін) өндіріледі. Мысалы, сағат – уақытты көрсету үшін, теледидар – бейнесигналдарды қабылдап, оны бейнелеу үшін, қарындаш – жазу және сурет салу үшін, т.б. Өнім немесе тауардың осы қызметтерін қалыптастыру үшін белгілі бір мөлшерде жанды және жансыз (заттай) еңбекті талап етеді.

Белгілі бір объектіні едәуір егжей-тегжейлі қарастыру кезінде оның бір емес, бірнеше қызмет атқаратынын анықтауға болады. Мысалы, сол сағаттар уақыт ағынын тек сағатпен және минутпен көрсетіп қана қоймай, күнтізбелік мәліметтерді (апта күні, айы) де көрсетеді, сонымен қатар секундомер, адамдарды ояту қызметін де атқарады, ең соңғысы әшекей ретінде де көрінеді. Сонымен объектіде өндірушіден қандай да бір шығындарды талап ететін көптеген пайдалы қызметтер анықталады.

Осы қызметтерге тағы да талдау жасайық. Объектінің кейбір қызметтері негізгі қызмет, қалғандары қосымша қызмет атқаратыны байқалады. Ең соңында сол объектіде керексіз (зиянды) қызметтердің орын алғаны да анықталады. Мысалы, сағаттар ауыр, әрі үлкен болуы мүмкін, ал теледидар адам ағзасы үшін зиянды сәуле көзі болып табылады, т.с.с.

Бұдан егер қызметтер зиянды болса, онда оларды жасауға кеткен шығындар да артық деген тұжырымға келуге болады. Сондықтан ФҚТ барлық шығындарды объектінің белгілі бір қызметті атқаруға қажетті функционалды және дұрыс таңдау жасамау немесе конструкторлық шешімдердің жетілдірілмеуінен туындайтын артық жұмсалған шығындар деп бөледі. Бұл әдіс (көбінесе ТМД елдерінен тыс елдерде кең таралған) тұтынушылық қасиеттер негізінде құндық талдау деп аталады.

Сонымен, функционалды-құндық талдау – бір мезгілде артық қызметтерді болдырмай, негізгі қызметтердің орындалуының (ұйымдастырушылық, техникалық, технологиялық, т.б. өндірістегі өзгерістер жолымен) өте арзан әдістерін іздеуге негізделген, шығындарды төмендету резервтерін анықтайтын тиімді әдіс болып табылады.

Функционалды-құндық талдаудың соңғы мақсаты – тұтынушы және өндіруші көзқарасы тұрғысынан аса үнемді тәжірибелік шешімдерді іздеу. Осы мақсатқа жету үшін талдау көмегімен келесі міндеттердің шешілуі тиіс:

- зерттелу объектісінің жалпы сипаттамасы;
- объектіні қызметтерге бөліп, егжей-тегжейлі талдау (детальдау);
- бөлінген қызметтерді басты, жанама және керексіз қызметтерге топтастыру;
- бөлінген қызметтерге сәйкес шығындарды анықтау және топтастыру;
- керексіз қызметтерді қоспағанда, басқа техникалық және технологиялық шешімдерді пайдалана отырып, бұйымды жасауға кететін шығындар сомасын есептеу;
- өндірісті технологиялық және ұйымдастырушылық жетілдіруге ұсыныстар беру.

Функционалды-құндық талдаудың объектілері ретінде жеке өнім түрлерімен қатар, технологиялық үдерістер де саналады.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. Стратегиялық контроллинг неге бағытталған?
2. Стратегиялық жоспарлаудың мақсаты неде?
3. Стратегиялық жоспарлауды қандай фазаларға бөлуге болады?
4. Стратегиялық бақылау міндеті.
5. Стратегиялық бақылау қандай фазаларға бөлінеді?
6. Стратегиялық контроллингтің міндеті, әдістері.
7. Бенчмаркинг ұғымы.
8. Стратегиялық контроллингтің әдістері.
9. Кәсіпорынның әлсіз және күшті жағын талдау.
10. Портфельді талдау.
11. Бәсекелік және инвестициялық тартымдылық талдау.
12. Логистика.
13. Әлеуетті талдау қалай жүргізіледі?
14. Маржиналды табыс қалай анықталады?
15. Қауіпсіздік аумағын қалай анықтауға болады?
16. Оперативті контроллингтің мәні, маңызы және міндеттері.
17. Стратегиялық және оперативті контроллинг арасындағы негізгі айырмашылықтарды атаңыз.
18. Оперативті контроллингте кең таралған әдістер
19. ABC-талдау деген не?
20. ФҚТ (функционалды-құндық талдау) мәні, мақсаты
21. Функционалды-құндық талдаудың объектілері ретінде нелер саналады?
22. XYZ-талдау нені білдіреді?
23. SWOT-талдау қалай жүргізіледі?

3-ТАРАУ.

ОПЕРАТИВТІ КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІНДЕГІ БЮДЖЕТ ҚҰРУ

3.1. Кәсіпорынның жиынтықты бюджетін құру тәртібі

3.2. Бюджет түрлері және олардың ерекшеліктері

3.3. Бюджеттің әр түрлі қолдану аясы

3.1. Кәсіпорынның жиынтықты бюджетін құру тәртібі

Кәсіпорындағы оперативті контроллингтің маңызды міндеті – бюджет жүйесін құру.

Бюджеттік жоспарлау – бұл ұйым мен оның құрылымдық бірліктері үшін бюджетті құру және жүзеге асыру үдерісін білдіретін егжей-тегжейлі (детально) жоспарлау.

Бюджет құру үдерісіне тән сипаттық қызметтер:

1. Әрекеттерді жоспарлау – кәсіпорын мүмкіндіктері мен нарық талаптарын сәйкестендіруге бағытталған үздіксіз циклді үдеріс.

2. Әр түрлі құрылымдық бірліктердің жұмыстарын кәсіпорынның соңғы мақсатына байланысты үйлестіру.

3. Өндірістік жағдайларды бақылау, нақты мәліметтің жоспардан ауытқуын талдау (жоспарды қайта қарастыру, ауытқуларды анықтау және реттеу).

4. Ұйым қызметінің нәтижелерін бағалау – нақты мәліметтерді бюджетте көрсетілген мәліметтермен салыстыру. Мұнда ауытқу себептері түсіндіріледі:

- жоспарлау кемшіліктері;
- тиімсіз іс-әрекеттер жиыны;
- бақылау жүйесінің басқару талаптарына сәйкессіздігі;
- дұрыс мақсаттарды таңдау.

5. Кәсіпорын мақсаттарын жүзеге асыруда жауапкершілік орталықтарының жетекшілерін ынталандыру.

Бюджеттер негізінен екі түрге бөлінеді: **ағымдағы (операциялық) бюджет**, яғни кәсіпорынның ағымдағы (өндірістік) қызметі бейнеленеді, және **қаржы жоспары** – қаржылық есептілікті бағдарлау.

Ағымдағы (операциялық) бюджетке төмендегілер кіреді:

- Өткізу бюджеті.
- Өндіріс бюджеті.
- Материалдарға кететін тікелей шығын бюджеті.
- Еңбекақыға тікелей шығын бюджеті.
- Коммерциялық шығыстар бюджеті.
- Жалпы шаруашылық шығыстар бюджеті.
- Табыс және шығындар бюджеті.

Қаржылық жоспары мыналардан тұрады:

- Ақша қаржаттары қозғалысының бюджеті.
- Бюджеттік баланстық есеп.
- Инвестициялық бюджет.

Бюджеттердің негізгі байланысы 1-суретте көрсетілген. Қаржы жоспарын ұйымдастыруға ағымдағы қызмет бюджетке негіз болғандықтан, Х фирмасы мысалында ағымдағы бюджетті құрастыруды қарастырамыз. Бұл фирма өнімнің екі түрін өндіреді: А және Б.

3.1.1. Өткізу көлемін болжау

Бірақатар кәсіпорындарда өнім өткізу көлемі оның «әлсіз» жері болып табылады, себебі бұл компанияның өндірістік қуатына емес, шығарған өнімінің сұраныс көлеміне байланысты.

Жиынтықты бюджеттің құрылымы 1-суретте келтірілген.

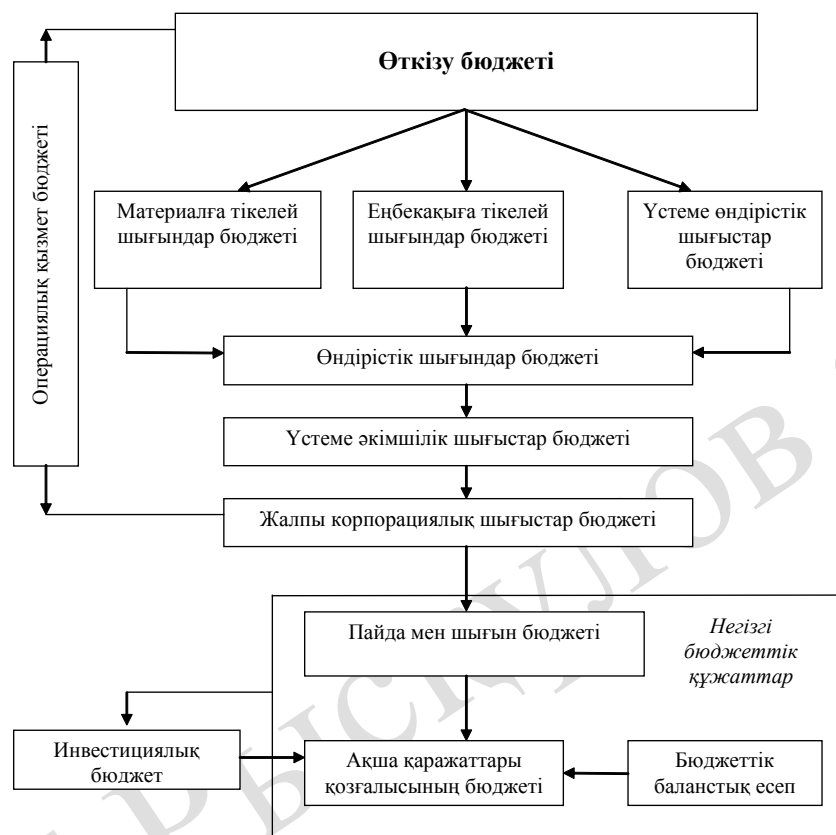
Кәсіпорынның өткізу саясатына ішкі (эндогенді) және сыртқы (экзогенді) факторлар әсер етеді. Сондықтан жан-жақты талдау (СТЭП-талдау) жүргізілуі қажет.

СТЭП-факторлар (әлеуметтік, технологиялық, экономикалық, саяси) кәсіпорын менеджерлері оның қызметінің көрсеткіштерін жоспарлауда ескеретін, бірақ оған әсер ете алмайтын сыртқы ортаны құрайды.

СТЭП-талдау – сыртқы ортаны талдауға бағытталған («қашық» сыртқы орта).

«Жақын» сыртқы орта – белгілі бір деңгейге әсер ете алатын, бірақ бақылауға алу мүмкін емес орта, мысалы бәсекелестік, іскерлік орта.

Өткізу бюджетінде өнім түрінің табиғи және құны бойынша өткізуді бағдарлау және басқа барлық бюджеттер үшін негіз болып табылады: нәтижесінде шығындар өндіру көлеміне байланысты болады, ал өндіру көлемі өткізу көлемі негізінде бекітіледі.



1-сурет. Кәсіпорынның жиынтықты бюджетін құру

Өткізілген өнімнің әр түрінің мөлшері бағдарлау, сонымен қатар баға кәсіпорынның маркетинг бөлімінде ұйымдастырылады. Өткізу көлемі сұранысқа, кәсіпорынның өндірістік қуатына тәуелді. Өткізуді бағдарлауда әрқашан белгісіздіктің кейбір элементтері болатындықтан, ең жоғары деңгейде болуы (максималды) мүмкін, ең төменгі шамада болуы (минималды) мүмкін және мәндерді көрсеткен маңызды.

1-кесте. Өткізу бюджеті

Өнімнің аты	Саны, дана	ҚҚС-сыз баға, мың теңге	ҚҚС-сыз табыс, мың теңге	ҚҚС мың теңге	ҚҚС-пен табыс, мың теңге
А	10000	600	6 000 000	720000	6720000
Б	20000	800	1 600 0000	1920000	17920000
Барлығы			22000 000	2640000	24640000

3.1.2. Өндіріс бюджеті (өндірістік бағдарлама)

Өндіріс бюджетінде дайын өнім және аяқталмаған өндіріс қорлары есептеледі.

2-кесте. Өндірістік бағдарлама және дайын өнімнің ауыспалы қорлар бюджеті

Өнімнің аты	Өткізу көлемі, дана	Қоймада қорларды сақтау мерзімі, күн	Дайын өнім қоры, дана		Тауарлы өнім, дана 6б.=2б.+4б. – 5б.
			Кезең басына	Кезең аяғына	
А	10000	15	5000	30	14970
Б	20000	21	14000	100	33900

3-кесте. Өндірістік бағдарлама және аяқталмаған өнімнің ауыспалы қорлар бюджеті

Өнімнің аты	Тауарлы өнім, дана	Өндіріс циклінің ұзақтығы, күн	Дайындық коэффициенті, %	Аяқталмаған өндіріс қоры, дана		Жалпы өнім, дана (2+5 – 6)
				Кезең аяғына	Кезең басына	
А	14970	2	50	499	4	15465
Б	33900	3	50	1695	12	35583

Өнімнің қажетті қорын келесі формуламен есептейді:

$$D\Theta_{ai} = S_i t_i : T, \quad (1)$$

мұнда:

$D\Theta_{ai}$ – кезең аяғына дайын өнімнің i -түрінің қоры;

S_i – болашақ кезеңде өнімнің i -түрінің өткізу көлемі;

t_i – қоймадағы өнімнің i -түрін сақтау мерзімі (күнмен);

T – болашақ кезеңінің ұзақтығы (күнмен).

Дайын өнімнің қоры t_i – дайын өнімді сақтаудың орташа мерзіміне байланысты екенін байқауға болады. Бірақ кәсіпорынның осы кезеңдегі жағдайына әрқашан бейімделудің қажеті жоқ.

Өндіріс бюджетіне өнімнің мөлшері айқындалған сату көлемінен және дайын өнімнің қорына қажеттіліктен анықталады. Өндіріс бюджеті өнім түрі бойынша келесі қатынастар негізінде құрастырылады:

$$T\Theta_i = \Theta K_i + D\Theta_{bai} - D\Theta_{ayi}, \quad (2)$$

мұнда:

$T\Theta_i$ – жоспарлы кезеңде өндіруге тиісті тауарлы өнімнің көлемі;

ΘK_i – өнімнің болжамды өндіріс көлемі;

$D\Theta_{bai}$ – кезеңінің басына дайын өнімнің қоры.

Өндірістік үдерістің үздіксіздігін қамтамасыз ету үшін кәсіпорынға аяқталмаған өнімнің қоры қажет. Аяқталмаған өнім қоры дайын өнім қоры тәрізді есептеледі, бірақ сақтау мерзімінің орнына өндірістік циклдің ұзақтығы есепке алынады:

$$A\Theta K_{ayi} = \text{ш}_i T_i K_d : T, \quad (3)$$

мұнда:

$A\Theta K_{ayi}$ – кезең аяғына аяқталмаған өнімнің i -түрінің қоры;

ш_i – болашақ кезеңде өнімнің i -түрі шығару көлемі;

T_i – өндіріс циклінің ұзақтығы (күнмен);

T – аяқталмаған өндірістің дайындық коэффициенті (әдетте 50%).

Сонымен, i -түрлі жалпы өнімнің (ЖӨ) шығару көлемі, аяқталмаған өндіріс қорының өзгерісінде түзетілген, тауарлары өнімінің шығару көлеміне тең:

$$Ж\Theta_i = T\Theta_i + A\Theta K_{ayi} - A\Theta K_{bai} \quad (4)$$

3.1.3. Материалдарға қажеттіліктер бюджеті

Материалдарға қажеттілік бюджеті (4-кесте) табиғи және құндық мәнде құрастырылады. Оның мақсаты – материалдар мөлшері және жоспарланған өнім көлемін өндіру үшін қажетті материалдар мөлшерін анықтау, оларды жоспарланған кезең ішінде сатып алу қажет.

4-кесте. Материалдарға қажеттілік бюджетін құрастыруға дайындық.
Өнім түрі бойынша материалдардың шығыны, кг

Материал	А өнімі		Ә өнімі		Шығынға қажеттілік барлығы
	1 данаға	Жалпы көлемге	1 данаға	Жалпы көлемге	
Металл	1,5	18558	1,4	49816,2	68374,2
Лак	0,01	154,65	0,02	711,66	866,31
Бояу	0,025	386,625	0,015	533,745	920,37

Материалдарға жұмсалған шығындар көп жағдайда айнымалы болады, сондықтан материалдарға қажеттіліктің табиғи мәнін келесі формула бойынша есептеуге болады:

$$M = HQ + M_{ая}, \quad (5)$$

мұнда:

H – өнім бірлігіне жұмсалатын шығын нормасы;

Q – өндіріс көлемі;

$M_{ая}$ – кезеңінің аяғындағы материалдар қоры.

Бірақ шығын өндіріс көлеміне емес, жоспарланған кезең T ұзақтығына тәуелді материалдар бар (мысалы, қосымша материалдар, катализаторлар). Мұндай жағдайда келесі формула қолданылады:

$$M = H * T \quad (6)$$

Сатып алу көлемі, кәсіпорындағы жоспарланған кезең басындағы қор және материалдарға деген қажеттілік арасындағы айырмашылыққа тең:

$$3 = M - M_{bac} \quad (7)$$

5-кесте. Материалдарға қажеттілік бюджеті

Материал	Шығынға қажеттілік, кг	Кезең аяғына материал қоры, кг	Материалға қажеттілік барлығы, кг	Кезең басына материал қоры, кг	Сатып алу көлемі, кг	1 кг үшін баға	Сатып алу бағасы мың теңге
Металл	68374,2	+15953,98	84328,18	-500	83828,18	200	15765636
Лак	866,31	+202,139	1068,449	-12	1056,449	500	528224,5
Сыр	920,37	+214,753	1135,123	-28	1107,123	600	664273,8
Барлығы							17958134

3.1.4. Еңбекақыға тікелей шығындар бюджеті

Еңбекақыны төлеу үшін шығын бюджеті (6-кесте) өндірістік бағдарлама негізінде құрастырылады.

6-кесте. Еңбекақыны төлеу үшін тікелей шығын бюджеті

Өнімнің аты	Өнім бірлігіне еңбек көлемі, сағ	Орташа сағаттық тарифтік ставка, мың теңге	1 данаға еңбек ақыны төлеу үшін тікелей шығындар, мың теңге	Жалпы өнім, дана	Өткізілген өнім, дана	Еңбекақыны төлеу үшін тікелей шығындар, мың теңге	
						Жалпы өнімге	Өткізілген өнімге
А	4	12	48	15465	10000	742320	480000
Б	5	12	60	35583	20000	2134980	1200000
Барлығы						2877300	1680000

Еңбекақыны төлеуге байланысты жоспарлы шығындарды анықтау үшін әр өнім түрінен күтілетін өнім көлемін өнім бірлігінің еңбек көлеміне көбейтіп, содан кейін өнімді шығарудың еңбек көлемін 1 адам-сағат (орташа сағаттық тарифтік ставка) бағасына көбейтіледі.

Өндірістік шығындар бюджеті – қалаған нәтижелерге жетуге қажетті шығындардың түрлері мен жұмсалу орнына байланысты ақшалай мәнде анықталған шығындар шамасы.

Шығындар бюджеті 1 жылға әр тоқсанға бөлініп жасалады.

Шығындар бюджеті негізінде шешілетін міндеттер іс-әрекет түріне байланысты 3 ірі топқа бөлінеді: жоспарлау, бақылау, есеп беру.

1. Жоспарлау кезеңінде өндірістік қорларды сатып алу, өнім өндірісі, дайын өнімді өткізу бойынша басқарушылық шешімдерді қабылдау үшін өндіріс шығындары туралы ақпарат қажет.

2. Бақылау 3 негізгі бағытта жүргізіледі: нәтижені (эффекті) бақылау, табыстылықты бақылау, бағаны бақылау.

Нәтижені бақылау – қысқа мерзімді кезеңде пайда мен шығындарды бағалау, бөлімшелердің шаруашылық қызметінің тиімділігін бақылау, өнімнің тиімділігін бағалау.

Табыстылықты бақылау – пайда болу орнына байланысты шығындардың көлемі мен түрлерін талдау, шығындардың мақсатты жұмсалуын бағалау.

Бағаны бақылау өндірілген өнімнің бағасын оның өндірісіне кеткен шығындармен салыстыру.

Өндірістік шығындар сметасы – өндірістік шығындардың дұрыстығын, фирманың төлеген салық мөлшерінің дұрыстығын тексеретін негізгі құжат.

3.1.5. Жалпы өндірістік шығындар бюджеті

Жалпы өндірістік шығындар бюджетіне цехтық, құрал-жабдықтарды қалыпты жағдайда ұстау және қолдануға кететін шығындар кіреді. Бұл шығындар тікелей және айнымалы болады (7-кестені қараңыз).

7-кесте. Жалпы өндірістік шығындар бюджеті

Шығын баптары	Сомасы, мың теңге
Қосымша материалдар	15000
Электр энергиясына жұмсалатын шығындар	1475000
Еңбекақы қоры (ЕАҚ)	30000
Еңбекақыдан аударымдар	11550
Жөндеу, техникалық қызмет көрсету	165000
Амортизация	152000
Барлығы	1848550

Үстеме шығыстар – қызмет көрсету (жалпы өндірістік) және кәсіпорынды басқару (жалпы шаруашылық шығыстар). Оларға құрал-жабдықтарды қалыпты жағдайда ұстау, коммуналды қызметтерге төлемдер, құрал-жабдықтар амортизациясы, жанама еңбек шығындары (өндірістік бөлімше, цех) т.б. кіреді.

Егер үстеме шығыстар өндірістік бағдарламаны қысқарту немесе ұлғайту кезінде өзгеріссіз қалса, онда олар тұрақты шығындарға жатады және керісінше болады.

Үстеме өндірістік шығыстар бюджеті бірнеше бюджеттен тұрады: энергия тасымалдаушыларының бюджеті, инженерлік-техникалық жұмыскерлер еңбекақысының бюджеті, амортизациялық аударымдар бюджеті, құрал-жабдықтар, шаруашылық материалдар бюджеті, арнайы киімдер бюджеті.

3.1.6. Өнімнің цехтық өзіндік құнының бюджеті

Өнімнің цехтық өзіндік құнының бюджеті (8-кесте) материалдарға, еңбекақыға, аяқталмаған өндіріс қорларының өзгеруін ескере отырып, цех және бөлімшелерді дайындау және ұымдастыруға кететін шығындарды біріктіреді.

8-кесте. Өнімнің цехтық өзіндік құнының бюджеті, мың теңге

Шығындар статьясы	А өнімі (15465 дана шығарылған)		Ә өнімі (35583 дана шығарылған)		Барлығы
	бірлікке	көлемге	бірлікке	көлемге	
Айнымалы шығындар					
Металл	240	3711600	280	9963240	13674840
Лак	5	77325	10	355830	433155
Сыр	15	231975	9	320274	552222
Барлық материалдар	260	4020900	299	10639317	14660217
Еңбекақыны төлеуге тікелей шығындар	48	742320	60	2134980	2877300
Аударымдар	18,48	258793,2	23,1	821967,3	1107760,5
Барлық айнымалы шығындар	326,48	5049013,2	382,1	13596264,3	18645277,5
Тұрақты шығындар					
Қосымша материалдар	–	–	–	–	15000
Энергияға жұмсалатын шығындар	–	–	–	–	1475000

8-кестенің соңы

1	2	3	4	5	6
Еңбекақы қоры	–	–	–	–	30000
Еңбекақыдан аударымдар	–	–	–	–	11550
Жөндеу, техникалық қызмет көрсету	–	–	–	–	165000
Амортизация	–	–	–	–	152000
Барлық тұрақты шығындар	–	–	–	–	1848550
Барлық цехтық өзіндік құн	–	–	–	–	20493827,5

Өнімнің цехтық өзіндік құнының бюджет құрылымы, кәсіпорында қолданылатын, өзіндік құнды басқару есебінің әдісіне, өнімнің өзіндік құнына тұрақты шығындар кіре ме, соған байланысты болады. Қандай жағдай болса да тұрақты және айнымалы шығындарға бөлінуін сақтау қажет, сонымен қатар айнымалы шығындарды өнімнің түріне орай жеке көрсету қажет.

3.1.7. Коммерциялық шығыстар бюджеті

Коммерциялық шығыстар бюджетіне (9-кесте) маркетингтік қызмет пен өнімді өткізумен байланысты ағымдағы шығындар кіреді, мысалы нарықты зерттеу, өткізуді ынталандыру бойынша жүргізілетін іс-шаралар, жарнама, тұтынушылармен келісім-шартқа отыру және т.б.

9-кесте. Коммерциялық шығыстар бюджеті, мың теңге

Коммерциялық шығыстар	А өнімі		Ә өнімі		Барлығы
	бірлікке	көлемге	Бірлікке	көлемге	
Айнымалы шығындар					
Тасымалдау	1,5	15000	0,8	16000	31000
Буып, түю	3,5	35000	5	100000	135000
Комиссиондар (бағадан 5%)	30	300000	40	800000	1100000
Барлық айнымалы шығындар	35	350000	45,8	916000	1266000
Тұрақты шығындар					
Жарнама, өткізуді ынталандыру					250000
Маркетинг және өткізу бөлімінің еңбекақыны төлеу қоры					9000

9-кестенің соңы

1	2
Аударымдар	3465
Шет ұйымдардың қызметтері және басқа шығындар	15285
Барлық тұрақты шығындар	277750
Барлық коммерциялық шығыстар	1543750

Мысалы, комиссиянды шығындар айнымалы болып келеді, ол келесі формуламен есептелінеді:

$$\text{Комиссионды шығын} = \text{Комиссионды шығын пайызы } i * \text{Өткізу көлемі}$$

Жарнамаға шығындар тұрақты шығындарға жатады.

3.1.8. Жалпы шаруашылық шығыстар бюджеті

Жалпы шаруашылық шығыстар бюджеті, жалпы өндірістік шығыстар бюджетіндегі қағида бойынша құрастырылады (10-кесте).

10-кесте. Жалпы шаруашылық шығыстар бюджеті, мың теңге

Шығын баптары	Сомасы, мың теңге
Амортизация	43 000
Еңбекақы қоры (ЕАҚ)	20 000
Еңбекақйдан аударымдар	7 700
Өкілдік шығындар	2 000
Энергияға жұмсалатын шығындар, коммерциялық қызметтер	8 000
Шет ұйымдар қызметі	8 000
Өзіндік құн құрамындағы салықтар	54 500
Басқалары	400
Барлығы	143 600

3.1.9. Табыс және шығындар бюджеті

Операциялық бюджетті құру табыс және шығындар бюджетін дайындаумен аяқталады. Табыстар және шығындар бюджеті (11-кесте) табыс және шығындар туралы есеп беруді болжау болып табылады, барлық бюджеттердегі ақпараттарды жинақтайды,

қорытады және мәліметтерді өңдейді: пайда, айнымалы және тұрақты шығындар туралы мәлімет, сәйкесінше, жоспарлы кезеңде кәсіпорын қандай табыс алатынын болжауға мүмкіндік береді.

Табыс және шығындар бюджеті негізінде талдау жүргізеді, ұсынылған бюджеттер жүйесінің тиімділігі және түзету қажеттілігі туралы қорытынды жасайды.

11-кесте. Табыс және шығын бюджеті

	А өнімі /өткізу көлемі 1000 дана/		Ә өнімі (өткізу көлемі 2000 дана)		Барлығы, мың теңге	Табыс-қа %
	1 дана-ға мың теңге	Көлемге мың теңге	1 дана-ға мың теңге	Көлемге мың теңге		
Табыс	720	7200000	960	19200000	26400000	120
ҚСС	120	1200240	160	3200640	4400880	20
ҚСС-сыз табыс	600	5999760	800	15999360	21999120	100
Айнымалы шығындар						
Материалдар	260	2600000	299	5980000	8580000	39
Еңбекақыға тікелей шығындар	48	480000	60	2134980	2877300	13
Аударымдар	18	184800	23	821967,3	1107760,5	5
Айнымалы коммерциялық шығыстар	35	350000	46	916000	1266000	6
Барлығы (айнымалы шығын)	361	3614800	428	9852947	13831061	63
Маржиналды табыс	238	2384960	372	6146413	8168060	37
Тұрақты шығындар						
Қосымша материалдар	-	-	-	-	15 000	0
Энергияға кететін шығындар	-	-	-	-	1475 000	7
Еңбекақы қоры	-	-	-	-	30 000	0
Аударымдар (отчисления)	-	-	-	-	11 550	0
Жөндеу, техникалық қызмет көрсету	-	-	-	-	165 000	1
Амортизация	-	-	-	-	152 000	1
Тұрақты коммерциялық шығыстар	-	-	-	-	277 750	1

11-кестенің соңы

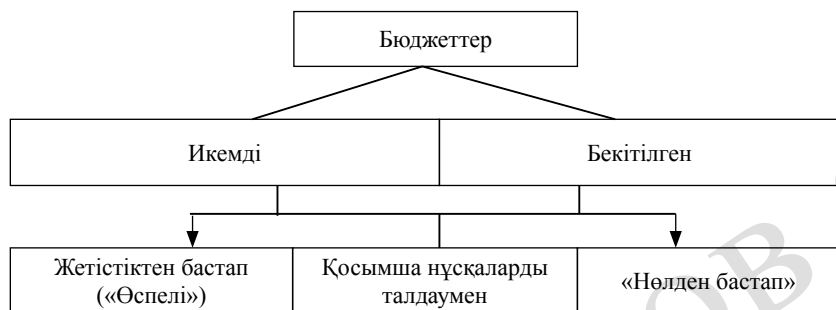
Жалпы шаруашылық шығын	–	–	–	–	143 600	1
Барлық тұрақты шығын	–	–	–	–	2269 900	—
Барлық (шығындар)	–	–	–	–	16100 960	73
Табыс	–	–	–	–	5898 160	27

Пайда маржасы = пайда / өнімді өткізуден түсетін түсім.

Пайда маржасын басқаша сату рентабельділігі деп атайды.

3.2. Бюджет түрлері және олардың ерекшеліктері

Бюджетті ұйымдастыруда әр түрлі тәсілдер бар. Олардың топтастырылуы 2-суретте көрсетілген.



2-сурет. Бюджеттің түрлері

Икемді бюджет жауапкершілік орталығына сәйкес қызметтің әр түрлі көлеміндегі нәтижелер және шығындар мөлшерін көрсетеді. Қызметтің көлеміне байланысты айнымалы және аралас шығындар өзгеріп тұрады, ал тұрақты шығындар өзгеріссіз қалады. Сондықтан икемді бюджетте өнім бірлігіне деген айнымалы шығындар ставкасы және өнім көлемі өсімінің бірлігіне аралас шығындар өсімі көрсетіледі. Бұл ставка бағаға көбейтілген норма ретінде қарастырылады. Икемді бюджет қағидасы бойынша еңбекақы, негізгі материалдарға шығындар және табыс жоспарланады.

Бекітілген бюджет іскерлік белсенділік деңгейлерінің өзгеруіне сәйкес өзгермейді, сондықтан шығару көлеміне байланыссыз аз ғана реттелетін шығындарды жоспарлау үшін қолданылады. Бекітілген бюджетті ең алдымен аз ғана реттелетін шығындар орталығына және басқа орталықтар түрлері үшін қолданылады. Бекітілген бюджетке мысал жарнама, ҒЗТҚЖ шығындар жоспары болады.

Бекітілген бюджет түрлері:

1. «Жетістіктен бастап» бюджеттерді, кәсіпорын қызметінің жағдайының өзгеруін ескеріп, өткен кезең статистикасының негізінде құрастырады (сондықтан оларды кейде «өспелі» деп атайды). Мысалы, жалпы шаруашылық шығындарды әдетте «жетістіктен» жоспарлайды (мұндай бюджеттер жиі кездеседі).

2. Қосымша нұсқаларды қайта өңдеуші бюджеті жай өспелі бюджеттен әр түрлі нұсқаларды талдаумен ерекшеленеді. Мысалы, мұндай бюджетте шығындар сомасы 5, 10, 20% кемитін немесе өсетін нұсқалар болуы мүмкін. Бұл амал «жетістіктен» және «нөлден бастап» бюджеттері арасындағы ортасы болады.

3. «Нөлден бастап» бюджетін жауапкершілік орталықтары үшін бюджет бірінші рет құрылады. Бұл өткен шақтағы қателерден босатады, оларды болдырмауға тырысады.

«Нөлден бастап» бюджет құрудың артықшылықтары мен кемшіліктері 12-кестеде келтірілген.

12-кесте. «Нөлден бастап» бюджет құрудың артықшылықтары мен кемшіліктері

Артықшылықтары	Кемшіліктері
<ul style="list-style-type: none"> • Кәсіпорынның мақсаттарына жетуіне бейімделуі. • Мақсаттар нақты анықталған, оларға жетудің альтернативті тәсілдері анық келтірілген. • Орта және төменгі деңгейдегі менеджерлердің бюджетті дайындауға қатысу салдарынан ынтаның өсуі. • Қызметтің басымдықты бағыттарын таңдау мүмкіндігі. • Кіру және шығу туралы ақпараттардың көптігі. • Ресурстарды бөлу тиімділігінің өсуі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Құрастыру қиындығы және еңбекті көп қажет етеді. • Құрастырудың қымбаттығы. • Тиімділікті өлшеу қиындығы.

Сонымен «Нөлден бастап» бюджеттеу, әлеуетті (потенциалды) шығындар үлкен болған жағдайда, аз ғана реттелетін шығындарды жоспарлау үшін орынды.

3.3. Бюджеттің әр түрлі қолдану аясы

Кәсіпорында әр түрлі жауапкершілік орталығы үшін жеке бюджет құрастырылады. Жоғарыда көрсетілгендей, әр түрлі жауапкершілік орталығы болады:

- шығындарды реттеу орталықтары;
- шығындарды әлсіз реттейтін орталықтары;
- табыс орталықтары;
- пайда орталықтары;
- инвестиция орталықтары.

Олардың әрқайсысы үшін бюджетті ұйымдастыруда ерекше амал керек.

13-кесте. Әр түрлі жауапкершілік орталықтары үшін бюджетті ұйымдастыру амалдары

Жауапкершілік орталығының түрі	Шығындарды типтік категориясы	Бюджетті ұйымдастырудағы амал
Шығындарды реттеу орталығы («кіру және шығу» арасында нақты функционалды байланыс бар: мысалы, негізгі өндіріс цехы)	Толығымен реттелетін шығындар	Икемді бюджет
Шығындарды аз ғана реттейтін орталықтар (кіру және шығу арасында нақты функционалды байланыс жоқ)	Аз ғана реттелетін шығындар	Бекітілген бюджет: - жетістіктен; - қосымша нұсқаларды өңдеуден; - «нөлден бастап».
Табыс орталықтары (мысалы, өткізу бөлімі)	Табыс және толығымен реттелетін шығындар. Аз ғана реттелетін шығындар.	Икемді бюджет. Бекітілген бюджет: - жетістіктен; - қосымша нұсқаларды өңдеуден; - «нөлден бастап».
Пайда орталығы (шығын және пайда арасында нақты байланыс бар)	Толығымен реттелетін шығындар. Аз ғана реттелетін шығындар.	Икемді бюджет. Бекітілген бюджет: - жетістіктен; - қосымша нұсқаларды өңдеуден; - «нөлден бастап».

13-кестенің соңы

1	2	3
Инвестиция орталығы (инвестиция көлемі және пайда арасында нақты байланыс бар)	Аз ғана реттелетін шығындар. Әлсіз реттелетін шығындар.	Икемді бюджет. Бекітілген бюджет: - жетістіктен; - қосымша нұсқаларды өңдеуден; - «нөлден бастап» қаражат салымдарының бюджеті.

Бюджет құрудың артықшылықтары мен кемшіліктері:

Бюджет құрудың артықшылықтары:

- кәсіпорынның ынтасы және бағытына жағымды әсер етеді;
- кәсіпорынның жұмысын толығымен үйлестіруге мүмкіндік береді;
- бюджеттерді талдау кезінде түзетулер енгізуге мүмкіндік береді;
- өткен кезең бюджетін құру тәжірибесі негізінде үйренуге мүмкіндік береді;
- ресурстарды бөлу үдерісін жақсартуға мүмкіндік береді;
- ақпарат алмасу ісіне әсер етеді;
- төменгі буын (звено) менеджерлеріне ұйымдағы өз рөлін түсінуге көмектеседі;
- жаңа қызметкерлерге кәсіпорынның қызмет бағытын түсінуге мүмкіндік береді, осылайша жаңа ұжымға үйренуіне көмектеседі;
- жеткен және армандаған нәтижелерді салыстыру болады.

Бюджет құрудың кемшіліктері:

- әр адамның бюджетті әр түрлі қабылдауы (мысалы, бюджеттер күнделікті, ағымдағы мәселелерді шешуге үнемі көмектесе алмайды, жағдайлар және ауытқулардың себепін үнемі көрсетпейді, жағдайдың өзгеруін үнемі ескермейді; сонымен қатар, қаржылық ақпаратты талдау үшін менеджерлердің жеткілікті дайындығы болмайды);
- бюджет құру жүйесінің қиындығы және қымбаттығы;
- егер бюджет туралы ұғым әр жұмысшыға дұрыс жет-

кізілмеген жағдайда, олар жұмыстың мотивациясы және нәтижесіне ешқандай әсер етпейді; оның орнына жұмысшылардың қызметін бағалау және олардың қатесін табу құралы болып қабылданады;

- бюджеттер жұмысшылардан үлкен еңбек өнімділігін талап етеді;
- ресурстарды бөлуге әсер ететін, саяси жағдайлар;
- бөлімшелер менеджерлері және контроллинг бөлімі арасындағы шиеленіс жағдайлар;
- ресурстарға қажеттіліктердің өсуі.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Бюджет құру.*
2. *Бюджеттік жоспарлау.*
3. *Бюджет құру үдерісіне тән сипаттық қызметтер.*
4. *Сату көлемін болжау.*
5. *СТЭП-талдау.*
6. *Сату бюджетін құру үдерісі.*
7. *Шығындар бюджетін құру.*
8. *Материалға тікелей қажеттілік қалай анықталады?*
9. *Жалпы өнім қалай анықталады?*
10. *Өндірістік шығындар сметасы.*
11. *Өндірістік шығындардың сметасын құру үдерісін қандай кезеңдерге бөлуге болады?*
12. *Үстеме шығыстарға қандай шығындар жатады?*
13. *Бюджеттің түрлері, қолдану аумағы.*
14. *Икемді бюджет дегеніміз не?*
15. *«Нөлден бастап» бюджеті қай салада қолданылады?*
16. *«Жетістіктен бастап» бюджеті қалай құрылады?*
17. *Бюджет құрудың артықшылықтары мен кемшіліктерін атаңыз.*
18. *Пайда мен шығын бюджеті қалай қалыптасады?*
19. *Пайда маржасы қалай анықталады?*

4-ТАРАУ.

КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІНДЕ АУЫТҚУЛАРДЫ ТАЛДАУ

4.1. *Ауытқулардың түрлері*

4.2. *Ауытқуларды бағалау және пайда болу себептерін анықтау*

4.1. Ауытқулардың түрлері

Оперативті контроллингтің маңызды міндеттеріне келесілер жатады:

- 1) кәсіпорын бюджетін құру және оның орындалуына бақылау жасау;
- 2) ауытқуларды анықтау;
- 3) ауытқу себептерін талдау;
- 4) түзету іс-шараларын енгізу.

Бюджетте келтірілген барлық параметрлер бойынша жоспарлы және нақты мәндердің ауытқуы орын алуы мүмкін:

1. *Құндық параметрлер* – шығындар, айналымнан түсетін табыстар, маржиналды табыс, түсімдер, төлемдер, дебиторлық және кредиторлық қарыздар, қаражаттар және т.б.

2. *Ұйымдық құрылым параметрлері* – шығындардың пайда болу орны, өнімдік және аймақтық құрылымдар, сатып алу, өндірістік, өткізу, жобалық бөлімдер және т.б.

3. *Уақыттық параметрлер* – күн, апта, ай, тоқсан, жыл.

1-кесте. Оперативті контроллингтегі ауытқуларды топтастыру

	Топтастыру белгілері	Ауытқулардың атауы
1	2	3
1	Пайда болу жиілігіне байланысты	жүйелі кездейсоқ
2	Тенденция бағыты бойынша	қолайлы қолайсыз

1-кестенің соңы

1	2	3
3	Салыстыру кезеңіне байланысты	селективті; кумулятивті.
4	Салыстыру сипаты бойынша	жоспар – нақты көрсеткіштер; нақты-нақты; жоспар – келісімшарт; нақты – келісімшарт бойынша жоспар.
5	Есептеу әдісі бойынша	абсолютті; салыстырмалы.
6	Ауытқу себептеріне әсер ету мүмкіндігі бойынша	бақылауға алынатын; бақылауға алынбайтын.
7	Пайда болу себебіне сәйкес	айқын; түсініксіз.
8	Абсолютті немесе салыстырмалы шамасы бойынша	елеулі; елеусіз.
9	Соңғы нәтижеге әсер ету дәрежесі бойынша (айталық, пайда)	маңызды; маңызды емес.

Қолайлы ауытқулар – пайдаға оң әсерін тигізетін ауытқулар.

Қолайсыз – пайдаға немесе кәсіпорынның өндірістік-шаруашылық қызметіне кері әсер ететін ауытқулар.

Абсолютті ауытқулар – жоспарлы және нақты параметрлер арасындағы жағдайды білу үшін жоспардан нақты мәнді алғандағы айырманы білдіреді (+,-).

Салыстырмалы ауытқулар. Мұнда ауытқулар басқа мәнге қатынас бойынша % -дық түрде есептеледі.

Уақыттық кеңістігіне байланысты селективті және кумулятивті ауытқулар болады.

Селективті ауытқулар. Бұл ауытқуларды есептеу әдісі бақылауға алынған шамаларды уақыттық аралықта салыстыруды білдіреді (мысалы, тоқсан, ай, кейде күн). Бұл маусымдық бизнеспен айналысатын кәсіпорындар үшін маңызды.

Кумулятивті ауытқу. Өспелі нәтиже бойынша есептелетін қосынды мәндер және олардың ауытқулары өткен кезеңдегі жетістіктер дәрежесін бағалауға және жоспарлы кезең соңындағы айырманы бағалауға мүмкіндік береді. Кумуляция кездейсоқ ауытқуларды өтемақылауға және трендті дәл көрсетуге мүмкіндік береді.

Уақыттық аралықтағы ауытқулар. Контроллинг үшін жоспар-нақты салыстыру типтік болып табылады. Мұнда бюджеттік және нақты жүзеге асырылған мәндерді салыстыру жолымен ауытқулар анықталады. Талдау мақсаттары үшін жоспарлы кезеңдегі (алдыңғы ай, жыл) нақты мәндермен салыстыру жүргізіледі. Жоспар-нақты, нақты-нақты – өткен кезеңдегі статистикалық мәліметтерге жүгінеді және келешекте ауытқуларды төмендетуге мүмкіндік береді (немесе жоспар – қалаған нәтиже).

Ауытқу себептеріне әсер ету мүмкіндігіне байланысты ауытқулардың келесі түрлерін ажыратуға болады:

- бақылауға алынатын ауытқулар – бұл ауытқулар компанияның ішіндегі өзгерістерден (табиғи және ақшалай мәндегі ресурстарды пайдаланудың ішкі нормативтердің өзгерістері) пайда болатын ауытқулар;
- бақылауға алынбайтын ауытқулар – сыртқы орта жағдайына яғни инфляция деңгейі, маусымдық факторлар, салық ставкалары, валюталық бағамның өзгерісі, ең төменгі жалақы т.б. толығымен байланысты, компанияның бақылауынан тысқары ауытқулар.

4.2. Ауытқуларды бағалау және пайда болу себептерін анықтау

Пайда болған ауытқуларды бірнеше критерийлер бойынша саралауға болады:

1. Жіберілген шектер бойынша бағалау.
2. Пайдаға әсері бойынша ауытқуларды бағалау.

Контроллердің міндеті – ауытқулар шамасы және талдау жүргізу бағытында мәліметтер дайындау.

Ауытқуларды талдау кезінде бақылауға алынатын және бақылауға алынбайтын себептерді ажыратуға болады.

Бақылауға алынатын ауытқулар – жоспарлау кезінде қателіктер, жоспарды жүзеге асырумен байланысты қателер.

Бақылауға алынбайтын ауытқулар сыртқы ортадағы өзгерістерге байланысты.

Жоспарлау кезінде қателер келесі себептерден туындауы мүмкін:

1. Ақпараттардың жеткіліксіздігі.
2. Кәсіпорын дамуын дұрыс болжамау.
3. Жоспарлау әдістерін дұрыс қолданбау.

Ауытқу себептерін талдау нәтижесінде келесілерді бөліп қарастыруға болады:

1. Өткен кезеңге бағытталған талдау.
2. Келешекке бағытталған талдау.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Оперативті контроллингтің маңызды міндеттері.*
2. *Оперативті контроллингтегі ауытқуларды топтастыру.*
3. *Оперативті контроллинг жүйесінде ауытқуларды салыстырмалы талдау қандай рөл атқарады?*
4. *Пайда болу жиілігіне байланысты қандай ауытқулар түрлерін білесіздер?*
5. *Салыстыру кезеңіне байланысты ауытқулардың түрлері.*
6. *Селективті ауытқулар.*
7. *Кумулятивті ауытқулардың есебі не үшін қажет?*
8. *Есептеу әдісі бойынша ауытқу түрлері.*
9. *Бақылауға алынатын және бақылауға алынбайтын ауытқуларға сипаттама беріңіз.*
10. *Абсолютті немесе салыстырмалы шамасы бойынша ауытқулардың қандай түрлерін білесіз?*
11. *Пайда болған ауытқуларды қандай критерийлер бойынша саралауға болады?*
Оперативті контроллингте контроллердің міндеті неде?

5-ТАРАУ.

МАРКЕТИНГТЕГІ КОНТРОЛЛИНГ

- 5.1. *Маркетингтегі контроллингтің міндеті*
- 5.2. *Маркетингтегі контроллингтің негізгі әдістері*

5.1. Маркетингтегі контроллингтің міндеті

Маркетингтегі контроллингтің негізгі міндеті – клиенттердің мұқтаждықтарын қамтамасыз етуге бағытталған менеджментті ақпараттық қолдау.

Маркетинг саласындағы контроллер кәсіпорынның нарықтық белсенділігімен байланысты (өнімді өткізу саясатын өзгерту, жаңа нарыққа шығу, немесе өнім (қызмет) ассортименттерін кеңейту туралы шешім қабылдау) жоспарлау, үйлестіру және бақылау үдерісіне қатысады.

Маркетинг саясаты мен қызметінің 4 негізгі саласын бөліп қарастыруға болады. Көптеген әдебиеттерде бұны «маркетинг-микс» деп атайды:

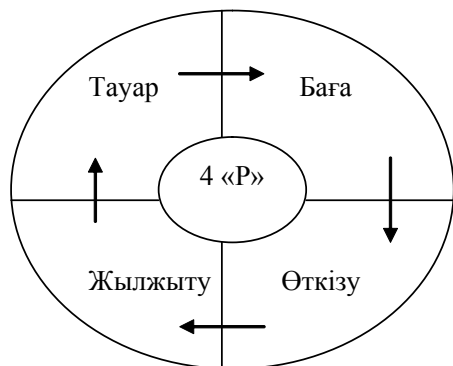
1. Өнімге қатысты саясат.
2. Өткізу саясаты.
3. Баға саясаты.
4. Ақпарат алмасу саясаты (коммуникация).

Маркетингтің классикалық теориясының негізі «маркетинг-микс» тұжырымдамасы болып табылады, оны алғаш рет американдық ғалымы Н. Борден ұсынған, кейіннен Дж. Хорвард, Б. Фрей, Е. Маккарти, Ф. Котлер дамытқан. Оның негізінде қазіргі кездегі маркетинг тұжырымдамалары қалыптасқан, сондықтан ол классикалық деп аталады.

Гарвард университетінің профессоры Нейл Борден 1957 жылы «маркетинг-микс» (маркетингтік қоспа) түсінігін енгізді, оның негізін тауар, баға, сауда маркасы, жарнама, жылжыту және марке-

тингтік бағдарламаларды жасауға қолданатын маңызды элементтер немесе ингредиенттер құрады.

Мичиган университетінің профессоры Е. Маккарти «маркетинг-микс» тұжырымдамасын дамыта отырып, 1960 жылы 4 элементтен тұратын «4P» моделін ұсынды, ол ағылшынша «P» әрпінен басталатын өнім (product), баға (price), орын (place) және жылжыту (promotion) деген ұғымдардан тұрады. Бұл модельдің ықшамдылығы мен сыйымдылығы, оны қабылдаудың қарапайымдылығы, құрылуының логикасы оны теорияда және тәжірибеде маркетингтік айнымалыларды анықтаудың әйгілі түрі ретінде қолдануға мүмкіндік берді.



1-сурет. Маркетингтік төрт «P»

«Маркетинг-микс» тұжырымдамасы – маркетинг-менеджменттің дамуының әдістемелік негізі, бұл маркетинг шараларын жоспарлау, ұйымдастыру, үйлестіру, бақылау және аудитпен байланысқан басқарушылық іс-әрекет деп түсіндіріледі.

Маркетингтегі контроллингтің тұжырымдамасына жоспарлау, есепке алу және маркетингтік іс-шаралар нәтижесін бақылау кіреді.

Маркетингтегі стратегиялық контроллинг стратегиялық жоспарлау мен бақылауды құрайды және келесі міндеттерді қарастырады:

- стратегиялық портфолио-талдау («өнім-нарық» матрицасы);

- жаңа өнім идеясын таңдау мен оны негіздеуде менеджментті әдістемелік және ақпараттық тұрғыдан талдау;
- стратегиялық жоспарды үйлестіру.

Маркетингтегі оперативті контроллинг келесі міндеттердің орындалуын талап етеді:

1. *Баға саясатын қалыптастыру және бақылау:*
 - бағаны және кейбір жеке өнімдер бағасының өзгерісін жоспарлау;
 - әр түрлі клиенттер топтары үшін баға дифференциациясы бойынша іс-шараларды жоспарлау.
2. *Өткізу саясатын қалыптастыру және бақылау:*
 - өткізу арналары бойынша айналымды, шығындарды және маржиналды табысты талдау;
 - сату көлемі және айналым мөлшеріне қатысты ақпараттарды дайындау;
 - маржиналды табыс алу мақсатымен өнімдер мен клиенттердің тиімділігін (пайдалылығын) талдау және бағалау;
 - өнімді өткізу бағытындағы жоспарлы іс-шараларды талдау және бағалау.
3. *Коммуникация саясатын қалыптастыру және бақылау:*
 - өздерінің коммуникациялық шығындарының динамикасын талдау;
 - ақпарат алмасу ісіне жұмсалған шығындарды өнім, кәсіпорын бөлімшелері және нарық сегменті бойынша бөлуді талдау;
 - жарнамалық агенттіктерді таңдау бойынша талдау жүргізу (қайтарым/шығын критерийі бойынша);
 - сатуды ынталандыру бағытында баламалы іс-шаралар үшін салыстырмалы шығындар есебін жүргізу.

5.2. Маркетингтегі контроллингтің негізгі әдістері

Маркетингтегі стратегиялық контроллингтің негізгі әдістері:

1. *GAP-талдау.* Бұл – стратегиялық маркетингте қолданылатын, кең таралған тәсіл. Стратегиялық «люк» талдау – ұзақ

мерзімді жоспарлаудың дәстүрлі құралы болып табылады. Бұл әдістің мәні – кәсіпорынның қолайлы дамуынан күтілетін жағдайдың ауытқуын анықтау. Егер график түрінде кәсіпорынның қалаған дамуының мақсатты мәні күтілетін дамудан ауытқыған жағдайда стратегиялық люк пайда болады. Бұл люкті дер кезінде жаппаған жағдайда кәсіпорын ұзақ мерзімді кезеңде өз қызметін жүргізуге кепілдік бере алмайды.

2. Портфолио-талдау. «Портфолио» термині қаржы саласында пайда болған. «Тәуекел және табыстылықтың үйлесуі» көзқарасы тұрғысынан алғанда тиімді инвестициялардың жиынтығы. Кәсіпорындарға қатысты портфолио-талдау дегеніміз – бұл кәсіпорын қызметін өнім және нарықтың жеке стратегиялары бойынша бөлу. Портфолио-талдау графиктік матрица құруды білдіреді. Оның осьтері ретінде нарық және өнімнің әр түрлі параметрлері табылады:

- нарықтың өсуі – нарық үлесі;
- нарық тартымдылығы – бәсекеге қабілеттілік;
- нарық – өнімнің өмірлік циклі және т.б.

Нарық өсімі
Жоғары

Жабайы мысықтар	Жұлдыздар
Иттер	Сауынды сиырлар

Төмен

Нарық үлесі

2-сурет. Нарық үлесі мен нарық өсімінің портфелі

Нарық үлесі Х осінде, нарық өсімі Y осінде бейнеленеді. Осы екі категория көмегімен жеке стратегиялық коммерциялық бір-

ліктерді матрицаға енгізуге болады. Бағалаулар өнім топтарының жетістікке жету әлеуетін анықтауға мүмкіндік береді. Сонымен, іс-әрекеттің 4 стратегиялық өрісі алынады:

- нарықтың жоғары өсімі/ нарықтағы үлесі төмен («жабайы мысықтар» немесе «қиын балалар»);
- нарықтың жоғары өсімі/ нарықтағы үлесі жоғары («жұлдыздар»);
- нарықтың өсімі төмен / нарықтағы үлесі жоғары («сауынды сиырлар»);
- нарықтың өсімі төмен/ нарықтағы үлесі төмен («иттер»).

Маркетингтегі оперативті контроллингтің негізгі құралнамалары:

1. Маржиналды пайда есебі. Қысқа мерзімді жоспарда контроллингтің басты мақсаты – маркетинг қызметінің үнемділігін қамтамасыз ету. Контроллинг айналымнан түсетін табыс пен «маркетинг-микс»-ке кететін шығындар арасындағы айырманың ең жоғары деңгейге жетуін қадағалайды. Сонымен қатар контроллердің міндетіне маркетинг қызметінің жеке салаларындағы шығындарына бақылау жасау кіреді.

2. Салыстырмалы есептеулерде маркетингтік іс-шаралардың тиімділігін бағалау үшін келесі көрсеткіштер қолданылады:

- айналым/жарнама шығындары;
- айналымнан түскен табыс/клиенттерге тауарды сатудан кейінгі қызмет көрсету;
- айналым/тауарды сатуға кеткен шығын;
- айналым/сауда-саттық алаңы.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. Маркетингтік контроллингтің негізгі міндеті.
2. Маркетинг саласындағы контроллер.
3. «Маркетинг-микс» нені білдіреді?
4. Маркетингтегі стратегиялық контроллинг.

5. Стратегиялық портфолио-талдау.
6. Маркетингтегі оперативті контроллинг қандай міндеттердің орындалуын талап етеді?
7. Маркетингтегі стратегиялық контроллингтің негізгі әдістері.
8. GAP-талдау қалай жүргізіледі?
9. «Портфолио» термині.
10. Маркетингтегі оперативті контроллингтің негізгі әдістері.
11. Маржиналды пайда есебі.

6-ТАРАУ.

ҚАРЖЫЛЫҚ КОНТРОЛЛИНГ

- 6.1. Қаржылық контроллингтің міндеттері
- 6.2. Қаржылық контроллингтің әдістері

6.1. Қаржылық контроллингтің міндеттері

Кәсіпорынды қаржылық басқарудың негізгі міндеті – оның табыстылығы мен өтімділігін қамтамасыз етуге бағытталған. Өзінің сервистік қызметіне байланысты кәсіпорынның қаржы саласында контроллинг төмендегілерді қамтамасыз етеді:

- 1) кәсіпорын үшін қаржыландыру көздерін, қаржы стратегиясын қалыптастыруға қатысу;
- 2) баланс және пайда мен шығындар туралы есептілікті құру;
- 3) жоспардың орындалуына ағымдық бақылау және маңызды қаржылық көрсеткіштерді бақылау;
- 4) ауытқуларды талдау бойынша мәлімдеме жасау және басқарушылық іс-шаралар бағытында ұсыныстар беру.

Қаржылық контроллингтің міндеттері:

- кәсіпорынның өтімділігін қамтамасыз ету;
- қаржылық есепке алу және ішкі өндірістік есепті сәйкестендіру (үйлестіру);
- қаржылық-экономикалық көрсеткіштерді тәжірибеде қолдану.

Қаржылық менеджменттің және қаржылық контроллингтің маңызды міндеті – өтімділікті қамтамасыз ету, яғни кәсіпорынның кез келген уақыт сәтінде ақша қаражаттарының төлемдері аясында өзінің міндеттемелерін өтей алу қабілеттілігін қамтамасыз ету.

Өтімділікті қамтамасыз ету қаржылық контроллингтің іс-әрекеттерінің келесі бағыттарымен түсіндіріледі:

- өтімділікті құрылымдық қамтамасыз ету;

- өтімділікті ағымдық қамтамасыз ету;
- өтімді резервтерді қамтамасыз ету;
- қаржыландыру.

Аталған міндеттер шеңберінде контроллингтің негізгі қызметтері жоспарлау мен бақылау сатысында шоғырланады.

Өтімділікті құрылымдық қамтамасыз ету – ұзақ мерзімді жоспарлаудың маңызды бөлігі. Өтімділікті құрылымдық қамтамасыз етудің мақсаты – қосымша қаражат қорларын тарту мүмкіндігін ұйымдастыруды қамтамасыз ету мақсатымен капиталдың бірқалыпты теңдестірілген құрылымын сақтау. Бұл кредиторлардың көзқарасы тұрғысынан алғанда инвестициялық тартымдылықты арттыру арқылы қарыз қаражаттарын тарту, сондай-ақ кәсіпорындардың меншікті капиталын кеңейту мүмкіндігін сақтап қалуды білдіреді.

Өтімділікті ағымдық қамтамасыз ету. Өтімділікті ағымдық немесе жағдайға байланысты қамтамасыз ету қаржы жоспарын құруға негізделген. Оған барлық төлемдік ағындар, қаржыландыруға, инвестициялауға және меншікті капиталға қатысты барлық төлемдер мен түсімдер кіреді. Қаржылық контроллинг негізгі жеке жоспарларды (жабдықтау, өндіріс, өткізу және логистика), сондай-ақ ұзақ мерзімді инвестициялық жоспарларды үйлестіруі қажет. Мұнда барлық түсімдер төлемдермен салыстырылады.

Өтімді резервтерді қамтамасыз ету. Кәсіпорындағы өтімді қорлардың төлемдерден артық болуы өтімді резервтерді қалыптастыру үшін пайдаланылуы мүмкін. Жалпы, белгісіздік дәрежесі неғұрлым жоғары болуы қажет. Өтімді резервтердің болуы бір жағынан, кәсіпорынның қаржылық қауіпсіздігін арттыратын болса, екінші жағынан – табыстылықты төмендетеді. Қаржылық контроллинг өтімділіктің ұтымды жағына жетуі үшін кәсіпорынның өте үйлесімді қысқа мерзімді жоспарлы әдістерінің қолданылуына бақылау жасауы керек.

Сонымен, өтімділікті құрылымдық қамтамасыз етудің мақсаты – кәсіпорындар үшін қарыз немесе меншікті капиталдарын тарту жолымен өздерінің қызметтерін қаржыландыру мүмкіндігін сақтау. Несие берушілер мен меншік иелері кәсіпорынды әдетте

қаржылық көрсеткіштер арқылы бағалайды. Кейбір жеке қаржылық көрсеткіштер нормативті сипатқа тән және «қаржыландыру ережелері» болып табылады. Көбінесе келесі баланстық арақатынастар қолданылады:

$$1) \frac{\text{меншікті капитал}}{\text{қарыз капиталы}} \geq 0,5; \text{ немесе } \frac{\text{меншікті капитал}}{\text{баланс құны}} \geq 0,33;$$

$$2) \frac{\text{меншікті капитал}}{\text{негізгі капитал}} \geq 0,5;$$

$$3) \frac{\text{Ұзақ мерзімді капитал}}{\text{Ұзақ мерзімді активтер}} \geq 1;$$

$$4) \frac{\text{тез өткізілетін айналым капиталы}}{\text{қысқа мерзімді қарыз капиталы}} \geq 0,5;$$

$$4) \frac{\text{айналым капиталы}}{\text{қысқа мерзімді қарыз капиталы}} \geq 1.$$

Қаржы жоспарын құру көмегімен қаржылық контроллинг мүмкін болатын «әлсіз жерлерді» анықтайды. Қаржы жоспарын құру жоспарларды келесі секторларға бөлу арқылы жүргізіледі:

1. Айналым.
2. Кәсіпорынның сыртқы ағымдық төлемдері.
3. Инвестициялық қызмет.
4. Қарызға байланысты төлемдер.
5. Негізгі емес қызметтен түсетін төлемдер.
6. Салықтық төлемдер.
7. Басқа да төлемдер.

Қаржылық контроллинг қызметіне бақылау қызметі кіреді. Қаржылық бақылау 3 бағытта жүргізіледі:

- жоспардың жүзеге асырылуын бағалау;
- жоспарға түзету енгізу;
- жоспар сапасын көтеру.

6.2. Қаржылық контроллингтің әдістері

1. Қаржылық контроллинг құралнамаларының аса танымалы - төлемдер ағымын талдау, яғни *КФ (Cash Flow)* талдауы болып табылады. Бұл талдау кәсіпорынның зиянсыздығын талдау жүргізу мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

$КФ = \text{салық салуға дейінгі жылдық табыс} + \text{зейнетақы қорының ұлғаюы (нетто)} + \text{басқа да ұзақ мерзімді қорлардың ұлғаюы (нетто)} + \text{негізгі емес қызмет нәтижесінің сальдосы} + \text{амортизация және құрал-жабдықтар құнын қайта бағалау.}$

2. *WK-талдау (жұмысшы капитал-талдауы)*. Бұл талдау ұзақ мерзімді міндеттерді жабу үшін айналым капиталының қандай үлесі қолданылатынын көрсетеді.

$WK (Working Capital) = \text{айналым капиталы} - \text{қысқа мерзімді қарыз қаражаты}$

Бұған қосымша көрсеткіш ретінде *QR* коэффициентін жатқызуға болады. *QR* (қарызды жабу дәрежесі) келесі түрде анықталды:

$$QR = \frac{\text{Өтімді қорлар}}{\text{қысқа мерзімді міндеттемелер}}$$

3. Қорлар қозғалысының балансы және қаржы жоспары. Қорлар қозғалысының балансы қорлардың пайда болуын және олардың пайдалануын есепке алады.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Кәсіпорынды қаржылық басқарудың негізгі міндеті неде?*
2. *Қаржылық контроллинг міндеттерін атаңыз.*

3. *Қаржылық контроллинг қаржы жоспарын құру көмегімен нені анықтайды?*
4. *Қаржылық бақылау қандай бағытта жүргізіледі?*
5. *Өтімділікті құрылымдық қамтамасыз ету.*
6. *Өтімділікті ағымдық қамтамасыз етудің мақсаты неде?*
7. *Өтімді резервтерді құру нені сипаттайды?*
8. *Қаржыландыру ережесі.*
9. *Қаржылық контроллингтің әдістерін атаңыз?*
10. *Төлемдер ағымын талдау (КФ).*
11. *QR коэффициенті нені сипаттайды?*

7-ТАРАУ.

КӘСІПОРЫННЫҢ ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТІНДЕГІ КОНТРОЛЛИНГ

- 7.1. *Кәсіпорынның инвестициялық қызметіндегі контроллингтің мақсаты мен міндеттері*
- 7.2. *Инвестициялық контроллинг әдістері*

7.1. Кәсіпорынның инвестициялық қызметіндегі контроллингтің мақсаты мен міндеттері

Кез келген кәсіпорынның қаржыны басқару жүйесіндегі маңызды салалардың бірі – инвестициялық қызмет. Кәсіпорынның қаржылық ресурстары ағымдық шығындарды қаржыландыруға және инвестицияларға жұмсалады. Инвестициялық қызметтің негізгі мақсаты, түптеп келгенде, кәсіпкерлік табысқа немесе капитал өсіміне қол жеткізу болып табылады. Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес, инвестиция дегеніміз – бұл табыс табу мақсатында кәсіпкерлік қызмет объектілеріне салынатын ақша қаражаттары, құнды қағаздар, мүліктер, мүліктік және басқа да құқықтар болып табылады.

Инвестициялар кәсіпорындардың тұрақты дамуын қамтамасыз етеді және келесідей мәселелерді шешуге мүмкіндік береді:

- қаржылық және материалдық ресурстарды жинақтау арқылы өздерінің кәсіпкерлік қызметін кеңейту;
- жаңа кәсіпорындарды сатып алу;
- бизнестің жаңа түрлерін меңгеру нәтижесінде өз қызметін әртараптандыру.

Кәсіпорынның инвестициялық қызметіндегі контроллингтің басты мақсаты – инвестициялық қызмет бағытындағы кәсіпорынның мақсаттарына жету.

Инвестициялық контроллинг қызметінің негізгі міндеттеріне төмендегілер кіреді:

1. Кәсіпорындағы стратегиялық және оперативті жоспарлау аясындағы инвестициялық қызметті жоспарлау мен үйлестіру.
2. Жаңа инвестициялық жобаларды құру және оларды жүзеге асыру бағытында ұсыныстар беру; бұл ең алдымен жетістіктердің ұзақ мерзімді әлеуетін қамтамасыз ететін жаңа инвестициялық жобаларға қатысты (мысалы, басқа кәсіпорындармен бірігу, жаңа фирмалар ашу, т.с.с.)
3. Инвестицияларды жүзеге асыру, жобаларға қолдау көрсету (жобалық контроллинг).
4. Инвестициялық жобалардың жүзеге асырылуына бақылау жасау (ағымдық тексеру есеп-қисаптарын жүргізу, сонымен қатар инвестициялық жобалардың бюджетін бақылау).

Стратегиялық инвестициялық контроллинг менеджерлерге кәсіпорынды сыртқы орта өзгерістеріне бейімдеу жолымен келешекте күтілетін тәуекелдерді төмендете отырып, өз мүмкіндіктерін пайдалануға көмектесуі қажет. Бұл үшін жалпы стратегиялық жоспарлаумен сәйкес келетін жүйелі ұзақ мерзімді инвестициялық жоспарлау тұжырымдамасын құруы қажет.

Инвестициялық контроллинг іздеу және бағалау кезеңінде ең қолайлы жобаларды таңдау бойынша шешім қабылдау үдерісін қолдайды. Бұл жағдайда келесі міндеттердің шешілуі талап етіледі:

- инвестициялық жоспарлау жүйесін құру;
- инвестициялық есептесулерді жүргізу тұжырымдамасын қалыптастыру және шешім қабылдау үшін өлшемдерді анықтау;
- инвестициялық есептеулер үшін принципті (негізді) мән болып табылатын сандық параметрлерді анықтау.

Инвестициялық контроллингтің аталған міндеттерінен инвестициялық жобаларды жүйелі жоспарлау мен бақылау қажеттілігі туындайды.

Инвестициялық жоспарлаудың жүйелі үдерісі шеңберінде баламалы инвестициялық жобаларды бағалау үшін және олардың

ішінен ең қолайлысына әрі тиімдісіне сүйенеді. Контроллер инвестициялық есептеулерді пайдалану дұрыстығына бақылау жасауы керек, сонымен қатар жауапты мамандармен келісімді түрде инвестициялық есептеулерді өздері жүргізулері тиіс.

Бақылау саласында инвестициялық контроллинг жобаларды жүзеге асыруға бақылаудың мақсатқа сай бағытталу жүйесін құруды қамтамасыз етеді. Материалды ресурстардың жеткізілу мерзіміне инвестициялық төлемдерге, төлемдер мерзіміне үнемі ағымдық бақылау жүргізілуі тиіс. Жобаның қаржы жоспары көмегімен инвестициялық бюджеттің нақты және жоспарлы көрсеткіштері салыстырылады. Жалпы және оның жеке кезеңдерінде инвестициялық жобаларды жүзеге асыру кезінде қойылған мақсаттарға жеткені анықталады.

Бұл үшін тексерілетін инвестициялық есептеулерді жүргізу көмегімен жобалардың жүзеге асырылу тиімділігіне бақылау жүргізіледі. Нәтижесінде, бір жағынан жобаның мақсаттылығына сәйкестігі тексеріліп, екінші жағынан – жоспар мен нақты көрсеткіштерді салыстыру жолымен түзету іс-шараларын жүргізу туралы шешім қабылданады. Осыдан инвестициялық контроллинг міндетіне тиімділікті ағымдық бақылаудың мақсатқа сай бағытталу жүйесін құру және енгізу кіреді.

Инвестициялық контроллинг міндеттері инвестициялық үдерістерді талдау нәтижесінде тұжырымдалуы мүмкін (1-сурет).

Инвестициялық жобаларды жүзеге асыру кезінде контроллингтің қызмет етуі төмендегілерді талап етеді:

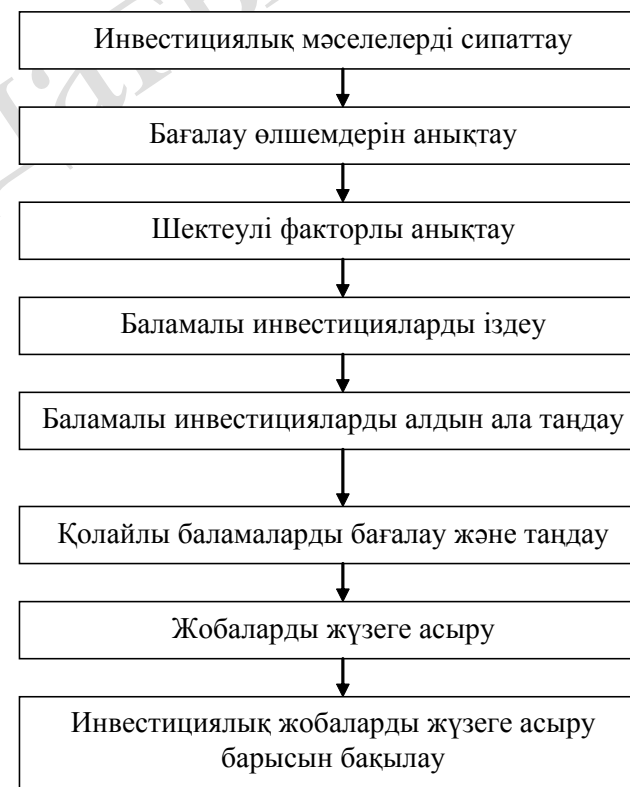
- жобаны жүзеге асыру бағытында мақсаттарды белгілеу;
- қолайлы баламаларды таңдау;
- инвестициялық жоспарлардың сақталуына тұрақты бақылау жасау;
- жоспарлы көрсеткіштерден ауытқулар негізінде қателіктерді зерттеу;
- инвестициялық жоспардан ауытқуларға сәйкес шешуші реттеу іс-шараларын қабылдау.

Инвестициялық контроллингтің негізгі қызметтері:

1. Жоспарлау – жеке өндірістік жоспарларды жалпы инвестициялық жоспарларға қатысты үйлестіру, кәсіпорын қызметтері-

нің қысқа, орта, ұзақ мерзімді жоспарларға теңестірілуін, бюджетті құру, жоспарлау және мақсатты ақпараттарды өңдеу.

2. Бақылау көмегімен инвестициялық жобаларды нақты жүзеге асыру көрсеткіштерін жоспармен салыстыру көмегімен жүргізіледі. Сондай-ақ түзету іс-әрекеттері үшін негіз ретінде ауытқулар талданады. Жалпы инвестициялық жобаларды бақылауда нәтижеге бағытталған бақылау және жұмыстардың орындалу технологиясына бағытталған бақылауды бөліп қарастыруға болады.



1-сурет. Инвестициялық үдерістерді талдау

Инвестициялық жоба нәтижесіне бағытталған бақылау. Мұнда жоспарлы көрсеткіштер жобаны жүзеге асыру кезеңінің ішінде жеткен нақты көрсеткіштермен салыстырылады, бұл нәтижені бағалау мүмкіндігін береді.

Инвестициялық жобалар бойынша жұмыстардың орындалу технологиясына бағытталған бақылау. Бұл бақылаудың нысандары жобада қарастырылған үдерістер мен тәжірибеде жүзеге асырылған үдерістердің арасындағы байланысты орнатуға қатысты болады.

Ақпараттармен қамтамасыз ету инвестициялық жобаларды басқару үшін барлық ақпараттарды жүйелі тіркеу, жалпылау және ұсынуды білдіреді. Мұнда 3 сатыны бөліп қарастыруға болады:

1. Ақпараттарды жинау. Бұл ақпараттық үдеріс сатысы ақпараттар көздерін анықтау және іздеуді білдіреді.

2. Ақпараттарды шоғырландыру. Мұнда алынған ақпараттар қайта өңделіп, оларды таңдау және жалпылау жолымен жаңа ақпарат алуды білдіреді.

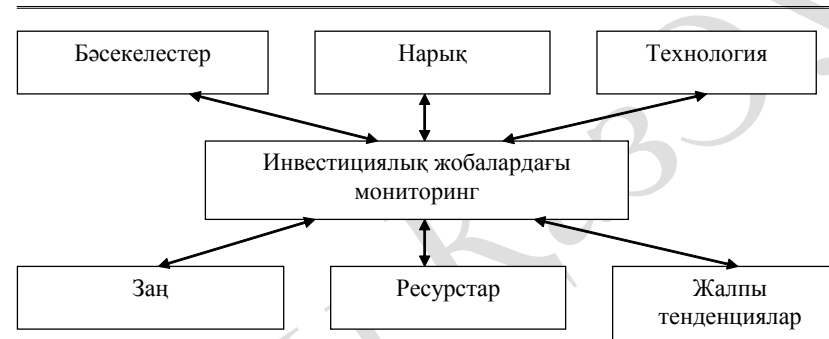
3. Ақпараттарды жіберу. Бұл сатыда ақпараттарды беру және ақпарат қабылдаушыларды анықтау жолымен бөлімдерге жеткізе білу.

Реттеу қызметі инвестициялық жобалардың мақсатына жету үшін қажетті барлық ақпараттарды ұсыну, жоспарлы көрсеткіштерге ағымдық бақылау және оларды нақты жағдаймен салыстыру, сонымен қатар ауытқулар орын алған жағдайда түзету іс-әрекеттерін ұсыну.

Контроллинг қызметтері инвестициялық жобаларды жүзеге асыру үдерісін басқарудың барлық деңгейлерінде әр түрлі тактикалық (жедел) және стратегиялық шешімдерді қабылдау үшін жалпы қызмет нәтижелерін, ауытқуларды талдау, жабу шамасын пайдаланумен жүзеге асырылады.

Тәжірибеде инвестициялық контроллинг есепке алу және есеп берумен тығыз байланысты келеді.

Инвестициялық жобаларды жүзеге асыру үшін келесі бағыттарда мониторинг жасалуы тиіс (2-сурет).



2-сурет. Инвестициялық мониторинг бағыттары

Кәсіпорын қызметінің нәтижесі нарық жағдайында көбінесе жоспарлау сатысында алдын ала болжай білу мүмкін емес әр түрлі факторларға байланысты болады. Белгісіздік жағдайында сценарийлі әдіс едәуір мақсатқа сай болып есептеледі.

Контроллинг жүйесі «әлсіз жерлерге» бағытталған жағдайда ғана қызмет етуі мүмкін. Нақты мәндердің жоспарлы көрсеткіштерден әрбір ауытқуы бірдей мәнге тең болмайтынын атап өту керек. Ауытқуларды түзету және мәліметтерді өзгерту үшін ескерту (сигнал) ретінде қабылдау қажет.

Инвестициялық жобалардағы контроллингті жүзеге асыру қазіргі заманғы техникалар мен технологияларды пайдаланбай, яғни экономикалық-математикалық әдістердің тең жиынын пайдалануға негізделген персоналды компьютерлерде автоматтандырылған жұмыс орындарын құру немесе компьютерлендірісіз мүмкін емес.

Сондықтан, контроллингті зерттеу, түсіну және енгізу жалпы маңызды болады, себебі ол инновациялық жобалардың тиімділігін арттыруға және оларды енгізу нәтижелерін үйлестіруге мүмкіндік береді.

7.2. Инвестициялық контроллинг әдістері

Қазіргі таңда инвестициялық есептеулердің келесі әдістері танымал:

- статикалық әдістер;
- динамикалық әдістер;
- сценарийлер мен математикалық әдістер.

Инвестициялық есептеулердің статикалық әдістері бір кезеңдегі оларды жүзеге асырудан күтілетін нәтижелерге байланысты жеке инвестициялық жобаларды бағалауға мүмкіндік береді.

Статикалық әдістердің кең таралған түрлері:

- шығындар мен нәтижелерді салыстыру;
- табыстылық деңгейін салыстыру;
- қайтарымдылық мерзімін статикалық салыстыру.

Инвестициялық есептеулердің динамикалық әдістері статикалық әдіске қарағанда уақыты әр түрлі төлемдер мен түсімдердің құнына байланысты инвестициялық жобаларды жүзеге асырудың барлық мерзімі үшін есептеулерді жүргізуді білдіреді. Инвестициялардың тиімділігін есептеудің динамикалық әдістерінің қатарына келесі әдістер кіреді:

- табыстың келтірілген шамасының әдісі;
- ішкі табыстылық нормасы;
- аннуитет әдісі;
- қайтарымдылықтың динамикалық мерзімі.

Сценарийлер мен математикалық әдістер. Статикалық және монетарлық әдістердің жалпы кемшілігі – инвестициялардың тиімділігін тек ақша бірлігінде қарастыруында. Математикалық үлгілер және сценарийлермен жұмыс істеу едәуір кең мүмкіндіктерді ашады. Олар инвестициялық жоба факторларының, жағдайдың даму нұсқаларының кең ауқымын қарастырады және жобаны жүзеге асырудың жалпы нәтижесіне, мысалы, қабылдау үдерісін талдауға, сондай-ақ оның құраушыларының өзгеру әсерін бағалауға мүмкіндік береді.

Ішкі пайыздық ставкаларды есептеу.

Инфляцияға байланысты ақша құны уақыт өте өзгереді. Әр түрлі кезеңдегі ақша ағымын салыстыру үшін ақша қорларын бағалау әдісі – **дисконттау** қолданылады. Келешектегі инвестициялардың, табыстардың (инновациялық жобаларды жүзеге асырудан болатын түсімдер) көлемін дисконттау нормасына байланысты болашақ ақша ағымының қазіргі құнын анықтауға мүмкіндік береді:

$$I_n = I_0 / (1+r_d)^t, \quad (1)$$

мұнда:

I_0 – инвестициялар мен табыстардың келешек құны;

I_n – инвестициялардың қазіргі (ағымдық) құны;

r_d – дисконт ставкасы немесе нормасы;

t – дисконттау кезеңдері (жылдары);

Дисконт – бұл келешектегі құн мен оның қазіргі шамасы арасындағы айырма.

Дисконт ставкасы – әр түрлі уақыт сәттеріне жататын ақша сомасын белгілі бір уақытқа келтіру негізінде дисконттау үшін пайдаланылатын пайыздық ставкасы.

Инвестицияларды салудан түсетін табыстардың келешектегі құны:

$$FV = (1+r)^n * PV \quad (2)$$

PV – инвестициялардың немесе табыстардың қазіргі құны:

$$PV = FV / (1+r)^n \quad (3)$$

Пайыздық және есептік ставка келесі формуламен есептелінеді:

$$r_t = (FV - PV) / PV \quad (4)$$

Тіркеу ставкасы:

$$d_t = (FV - PV) / FV \quad (5)$$

Таза келтірілген (ағымдық) құн (NPV) = келешектегі ақша ағынының ағымдық құны – инвестициялауға жұмсалған бастапқы шығындар:

$$NPV = \left(\sum PV (1+r)^n \right) - CI \quad (6)$$

CI – инвестициялауға жұмсалған бастапқы шығындар

Табыстың ішкі ставкасы (IRR) инвестициялардың тиімділігін бағалау үшін пайдалануды және келесі түрде анықталады:

$IRR = r$ мұнда $NPV = 0$

Егер $IRR > CC$, онда жоба қабылданады.

CC – капитал бағасы немесе сәйкес қорлар көздері.

Егер $IRR < CC$, онда инновациялық жоба мақұлданбайды.

Егер $IRR = CC$, онда кез келген шешім қабылданады.

Инвестициялық тиімділікті бағалау үшін келтірілген шығындар индексі (PVI) және қайтару мерзімі (t) пайдаланылады.

$$PVI = (\Sigma FV / (1+r)^n) / CI \quad (7)$$

$$t = CI / \Sigma FV / (1+r)^n$$

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Инвестиция, оның түрлері.*
2. *Инвестициялық контроллинг қызметінің негізгі міндеттері.*
3. *Инвестициялық контроллингтің қызметтері.*
4. *Инвестициялық мониторинг бағыттары.*
5. *Инвестициялық контроллингтің әдістері.*
6. *Дисконт, дисконт ставкасы.*

8-ТАРАУ.

КӘСІПОРЫННЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТІНДЕГІ КОНТРОЛЛИНГ

8.1. *Инновациялық контроллингтің міндеттері*

8.2. *Инновациялық контроллингтің әдістері*

8.1. Инновациялық контроллингтің міндеттері

Экономикадағы өзгермелі үдерістерге бейімделу кәсіпорындарға өнімдер мен технологиялардың жаңа түрлерін шығару және игеруге, өнім өндірісін (қызметтер) кеңейтуге итермелейді. Осы іс-шараларды жүзеге асыру, ең алдымен сәйкесінше инвестициялық ресурстар көздерін іздеу және ауқымды тартуды талап етеді.

Инвестициялық жобаларды басқара білу өнері шаруашылық және коммерциялық жағдайды болжай алу және берілген жабу сомасын анықтау, жоспарлы көрсеткіштерден нақты шығыстардың ауытқу себептерін анықтау, осы ауытқуларды уақытылы түзету және жобаларды енгізу шығындары мен нәтижелері арақатынасының үйлесімділігін қамтамасыз ете білу деп есептеуге болады. Контроллинг – осы өнердің құраушыларының, құралнамаларының, механизмдерінің бірі болып табылады.

Жалпы контроллинг – бұл кәсіпорындардың әр түрлі жақтарын бейнелейтін және оларды басқару үшін сервистік қызмет көрсету жүйесі болып табылады. Басқа сөзбен айтқанда, контроллингті кәсіпорындарды басқарудың функционалды жеке аясы немесе басқару компоненті деп атауға болады, яғни кәсіпорынды басқару жүйесінің жеке элементтерінің жұмыстарын үйлестіруші деп қарастыруға болады.

Контроллинг инвестициялық және инновациялық жобаларды басқару компоненті деп қарастырылады. Ол басқарушылық құрылымдардың жүйесін үйлестіру көмегімен басқаруға қолдау көрсету, үйлестіру ретінде басты бір мақсатқа жобаның сәтті аяқталуы үшін жеке әрекеттерді бағыттау.

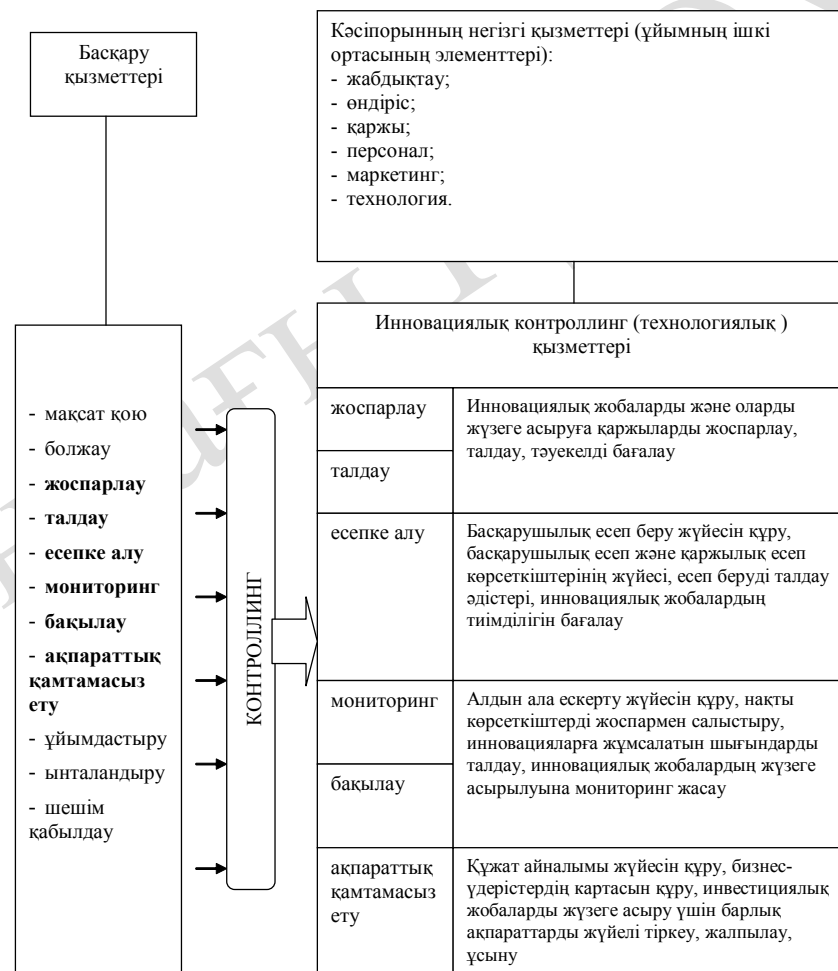
Контроллинг мақсаттары ретінде жобаның алдына қойылған мақсаттарға жету үшін басқаруды үйлестіру, жауапты әрекет ету және бейімдеу мүмкіндіктерін қамтамасыз ету және қолдау көрсету болып саналады.

ҚР Президенті Н.Ә.Назарбаевтың 2010 жылы Қазақстан халқына Жолдауында инновациялар ғана еңбек өнімділігінің шұғыл артуына жеткізетіні баса айтылған. Сондықтан инновацияларды енгізу кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін нығайту мақсатында өндіріс тиімділігін арттыруға, еңбек өнімділігін ұлғайтуға бағытталады.

Инновациялық қызмет оны ұйымдастыру мәселелерімен шектелмейді және инвестициялармен тікелей байланысты.

Кәсіпорынға инновациялық технологияларды енгізу дағдарыс жағдайында оның алға дамуына септігін тигізіп, нарықтағы тауашаны (нишасын) сақтап, бәсекелік қабілеттілігін көтеруде оң нәтиже береді.

Жаңа өнімдер шығару, өндірістік қуатты кеңейту, жаңа технологияларды пайдалану, қосымша қаражат көздерін тарту, жаңа нарықтарды игеру, өндірістік үдерістерді жетілдіру, нарық сегменттерін кеңейту, өнім өткізудің жаңа жолдарын табу немесе өнімдерді жаңа нарықтарға енгізу стратегиялық контроллингтегі стратегиялық мақсаттарға жатады. Сонымен инновациялық қызметті басқару стратегиялық контроллингтің негізгі құралдарының бірі болып табылады.



Ескертпе: әдебиеттер көздерін зерттеу негізінде автор дайындаған

1-сурет. Кәсіпорынның инновациялық қызметіндегі контроллингтің рөлі

Контроллингте қолданылатын негізгі құралдарға мәліметтерді өңдеумен айналысатын электронды-есептеуіш машиналар мен әртүрлі есеп беру нысандары жатады. Соңғы жылдары ақпараттық қызмет көрсетулер саласының дамуына сәйкес, құрал ретінде ар-

найы бағдарламалық қамтамасыз ету, мәліметтерді өңдеу және тасымалдау жүйесін айтуға болады.

Кәсіпорынның инновациялық қызметіндегі контроллинг келесі негізгі кезеңдерден тұрады:

1. Инновациялар үшін негіз ретінде көрінетін идеяларды іздеу.
2. Идеяларды жүзеге асыруда ақпарат көздерімен қамтамасыз ету.
3. Берілген инновациялар үшін инновациялық үдерісті ұйымдастыру.
4. Инновацияларды нарыққа енгізу және олардың қозғалу үдерісін бақылау.

Кәсіпорынның инновациялық қызметіндегі контроллердің негізгі қызметтері:

1. Болжау қызметі жалпы басқару объектісі және оның құраушы бөліктерінің техникалық-технологиялық және экономикалық жағдайының өзгерістерінің ұзақ мерзімді перспективада алдын ала көре білу. Мұнда басқару объектісі ретінде инновациялар, инновациялық үдеріс және инновациялар нарығының қатысушылары арасындағы экономикалық қарым-қатынастар алынады.

2. Жоспарлау қызметі – инновациялық үдерістерде жоспарлы тапсырмаларды орындау және оларды тәжірибеге енгізу бағытындағы іс-шаралардың барлық кешенін қамтиды.

3. Ұйымдастыру қызметі – қандай да бір ережелер мен процедуралар (рәсімдер) негізінде инвестициялық бағдарламасын жүзеге асыратын адамдардың бірігуіне негізделген.

4. Реттеу қызметі – техникалық-технологиялық және экономикалық жүйелер белгілі бір параметрлерден ауытқитын болса, онда осы жүйелердің тұрақтылық жағдайына жету үшін басқару объектісіне әсер етуде жүзеге асырылады.

5. Үйлестіру қызметі басқару жүйесі, басқару аппаратының барлық звенолары (буындары) мен жеке мамандар жұмыстарының мақұлдандуы, келісімді жүргізілуі.

6. Бақылау қызметі инновациялық үдерістерді ұйымдастыру, инновацияларды құру және оларды жүзеге асыру жоспарын тексеруде жүзеге асырылады.

Отандық кәсіпорындардың нарықта ауқымды жетістіктерге жетуі және нық орын алуы үшін тәжірибеге алдыңғы қатарлы прогрессивті әдістерді енгізу қажеттілігі туындайды. Осындай жаңашылдықтың қатарына контроллингті енгізу тәжірибесін жатқызуға болады.

Контроллинг фирманың қысқа мерзімді жоспарында пайда деңгейін жоғарылатуға бағытталған өмір сүру дәрежесін, ұзақ мерзімді жоспарында оның қоршаған ортамен үйлесімді қарым-қатынастарын қолдауды қамтамасыз ететін жүйе.

Кәсіпорындағы инновацияны жеке жоба деп қарастыруға болады, себебі оған жобалардың барлық белгілері тән:

- инновациялар жаңашылдықпен және белгісіздікпен байланысты;
- инновацияға кешенділік және әлсіз құрылымдану тән ;
- инновациялар тәуекелмен байланысты;
- инновациялардың нақты анықталған мақсаты бар, мазмұны бойынша анықталған жобаны жүзеге асыру уақыты шектеулі және өзгерістерге бағытталған;
- кез келген жобалар тәрізді инновациялық бюджет шектеулі;
- инновациялық үдеріс аралық максаттары мен міндеттері бар фазаларға бөлінуі мүмкін.

Жаңа өнімдер мен технологияларды құру жөніндегі жобалық жұмыстарды басқару едәуір тәуекелмен және белгісіздіктермен ұштас болған сайын, оны жүзеге асыру мерзімдеріне қойылатын талаптар жоғары болған сайын, жобаларды басқару жүйесіне үлкен талаптар қойылады.

Қазіргі таңда инновациялық үдеріс едәуір күрделі. Оның дамуының заңдылықтарын талдау үшін жаңашылдықтарды енгізудің әр түрлі ұйымдастырушылық-экономикалық аспектілермен айналысатын мамандар, менеджерлер, контроллерлерді жұмылдыру қажеттігі туындайды. Нарықты экономикаға өнімдерін жаңартуға ынталы жеке фирмалардың өзара бәсекелесуі, бәсекелес жаңашылдықтар нарығының болуы тән.

Халықаралық экономикалық әдебиеттерде «инновация» ғылыми-техникалық үдерістің шынайы, жаңа өнім мен технологияға айналуы деп қарастырған.

Қазіргі заманғы экономикалық ілім инновацияны тек жеке мемлекеттердің ғана емес, сондай-ақ жалпы жаһандық экономикалық дамуын анықтайтын экономикалық үдерістердің маңызды элементі ретінде мойындайды.

Қазақстандық экономист С.Г. Купешованың пайымдауынша, «инновация бәсекені мемлекеттік қолдау және оның нарықтық механизмі негізінде жүзеге асырылатын «пайдалы инновациялық эффектсі» бар инновациялық үдерістің соңғы нәтижесі болып табылады». Ол өз анықтамасында инновацияның экономикалық мазмұнымен қатар, оны жүзеге асыру механизмін, әсіресе мемлекеттік қолдаудың міндеттілігін атап өтті.

Сонымен, инновация құбылыс ретінде ФТП және арнайы жүргізілген ғылыми ізденістермен негізделген нарықтың нақты немесе әлеуетті қажеттіліктерінен туындаған заттай (материализациялық) өзгерістерді білдіреді.

Инновациялар үдеріс ретінде кәсіпорын қызметкерлері жүзеге асыратын тауарға (шығарылған өнімге), технологиялық үдеріске, құжат айналымына, қолданыстағы ұйым құрылымына, шикізат және материал көздеріне, өткізу нарығына және т.б. жүйелі өзгеріс енгізу іс-әрекеттері деп түсінуге болады.

Инновациялар кәсіпорынның қызмет түрі ретінде белгілі бір кәсіпорынның кез келген бизнес элементін өзгерту бойынша, кәсіпорындағы қолданыстағы материалды-техникалық базасында жүзеге асырылатын, нақты және әлеуетті нарық талаптарынан туындаған, ФТП немесе арнайы жүргізілген ғылыми ізденістермен негізделген; материал, тауар (шығарылған өнім), технологиялық үдеріс, құжат айналымы, ұйым құрылымы, шикізаттар мен материалдар көздеріне, басқару стилі мен әдістеріне өткізу нарығы және инновацияларды өмірге әкелетін т.б. жағдайларға бағытталған жоспарлы мақсатқа сай кешенді іс-әрекеттермен түсіндіріледі. Инновациялық қызмет кәсіпорында өтетін барлық инновациялық үдерісті құрайды.

ҚР «Инновациялық қызметті мемлекеттік қолдау туралы» Заңында (өзгерістер мен толықтырулармен бірге), «инновация – жаңа немесе жетілдірілген өнім (жұмыс, қызмет) немесе технологи-

ялар түрінде іске асырылған, қолданылатын сол тақылеттестермен салыстырғанда практикалық қызметте пайдалану кезінде сапалық артықшылықтарға ие әрі экономикалық және (немесе) қоғамдық пайдасы бар ғылыми-техникалық қызмет нәтижесі» деп қарастырылған.

Экономикалық ғылымда екі түсінік – «инновациялық қызмет» және «инновациялық үдерістің» түсініктерінің негіздеріне әр түрлі көзқарас қырынан сипатталатын бір құбылыстың жататыны анық.

Инновациялық қызметке мынадай қызмет түрлері кіреді:

1) қоғамды басқару саласында жаңа идеялар мен ғылыми білімдерді енгізу;

2) экономикалық айналымда іске асырылатын жаңа жетілдірілген өнімді (жұмысты, көрсетілген қызметті), жаңа немесе жетілдірілген технологиялық үдерісті жасауға бағытталған ғылыми зерттеу, жобалау, ізденіс, тәжірибе-конструкторлық және технологиялық жұмыстарды орындау мен оларға қызмет көрсету;

3) өндірісті технологиялық қайта жарактандыруды және дайындауды жүзеге асыру;

4) жаңа технологиялық процестерді, тауарларды (жұмыстарды, көрсетілген қызметтерді) сертификаттау мен стандарттау мақсатында сынақтар өткізу;

5) инновациялық инфрақұрылымды құру мен дамыту;

6) инновациялық қызмет нәтижелерін насихаттау мен инновацияларды тарату;

7) игеру және іске асыру мақсатында интеллектуалдық меншік объектілеріне (0,4 ашылмаған ғылыми, ғылыми-техникалық және технологиялық ақпаратқа) құқықтарды қорғау және иемдену;

8) ҚР заңдарына сәйкес инновациялар жасауға бағытталған өзге де қызмет түрлері жатады.

Инновациялардың қызмет түрі ретіндегі анықтамасын кеңірек ашып қарастырайық.

Инновацияларды жоспарлау кәсіпорын жоспарларын жүзеге асыру үшін мақсаттар мен міндеттердің тек уақыттық шектеріне байланысты өз уақытылы және толық көлемде туындауы, құрылуы, пайдалануы, жойылуы тиіс. Инновациялық қызметтің

мақсатқа сай қажеттілігі кез келген кәсіпорындардың белгілі бір мақсатпен қызмет етуінен туады.

Инновациялардың кешенділігі бизнес элементтерінің (материал, тауар, стиль технологиясы, басқару әдісі, өткізу нарығы) тек бір элементіне ғана қатысты емес екендігінде, яғни инновациялық үдерісті ұйымдастыру барлық инновациялардың кәсіпорынның барлық қызметі арқылы жүріп өтетіндігін айқындайды.

Өнеркәсібі дамыған елдерде ғылыми-техникалық прогрестің дамуына аударылатын бюджеттік аударымдар мөлшері едәуір жоғары инвестициялау объектілері ұлттық даму стратегиялары есебінен конкурстық негізде анықталады. Қаржылық қамтамасыз етілмеген жағдайда инновациялардың өмір сүру циклі «идея» сатысымен шектеледі. Кез келген жаңашылдық қаражат нарығында инвестициялық жағынан тартымды және бәсекеге қабілетті болуы тиіс. Сондықтан инновациялық жоба көрсеткіштерімен қатар нарық жағдайында инвестициялар көлемі, күтілетін табыстылық (рентабельділік), қайтарымдылық мерзімі, таза табыс және т.б. қаржылық-экономикалық көрсеткіштердің мәні зор.

Кәсіпорында инновацияларды жүзеге асырудың келесі түрлері бар:

- экономикалық-көрсеткіштер – инновацияға негізделген нәтижелер мен шығын түрлерін құндық бейнелеуді ескереді;
- ғылыми-техникалық-көрсеткіштер жаңашылдық, қарапайымдылық, пайдалылықты бейнелейді;
- ресурстық – ресурс түрлерін тұтыну және өндіріс көлеміне инновацияның әсерін көрсетеді;
- әлеуметтік-көрсеткіштер – инновацияларды жүзеге асырудың әлеуметтік нәтижелерін есепке алады;
- экологиялық-көрсеткіштер – инновациялардың қоршаған ортаға әсерін (шу, электромагниттік өріс, жарықтандыру т.б.) ескереді.

Нарық құрылымының өзгерістерімен негізделген инновацияларды енгізу кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсаты мен өндірістің тиімділігін арттыруға бағытталған.

Инновациялық қызмет оны ұйымдастыру мәселелерімен шектелмейді, бірақ инвестициялармен тікелей байланысты. Кәсіпкерлік құрылымдардың инвестициялық қызметі, ең алдымен олардың қаржылық-экономикалық жағдайына тәуелді.

8.2. Инновациялық контроллингтің әдістері

Отандық және шетелдік тәжірибеде инвестициялық шешімдерді қабылдауда дәстүрлі, дисконттық шешімдерді қабылдау кең тарау алған, біздіңше, бір бағаланатын инновациялық жобаның басқаларынан артықшылығын көрсететін ақша ағымдарының бағасын абсолютті түрде емес, салыстырмалы түрде пайымдауға мүмкіндік беретін құралнамаларды едәуір дәрежеде қолданған жөн.

Осы міндеттерді шешуге ақша ағымдарының салыстырмалы бағасына негізделген инвестициялық жобаларды бағалау әдістерін ресейлік ғалым В. Калугин ұсынған. Келесі үлгі түріндегі мысалды қарастырайық. Айталық, 5 баламалы инвестициялық жобаларды ($IЖ_1, IЖ_2, \dots, IЖ_5$) бағалау және бір жүйеге келтіру ұсынылады. Бұл жағдайда әрбір талданатын жобалардың әрқайсысы олардың қолайлылығын дәлелдеу үшін жеткілікті мөлшерде мүмкін табыс әкеледі. Бірақ белгісіздік және тұрақсыздық жағдайында да бұл табыстың сенімді бағасын беру, сондай-ақ инвестициялық шығындарды бағалау мүмкін емес. Басқаша айтқанда, инвестициялық жоба ақша қаражаттарын ағымдық болжау оларды жүзеге асыру қызметінің нәтижелерін жуық мәнмен сипаттайды. Бұл жағдайда дәстүрлі тиімділік көрсеткіштері мәселені шеше алмайды.

Инвестициялық жобаларды бір ретке келтіру міндетін иерархиялық құрылымды талдау әдістемесіне сүйене отырып шешуге болады. Айталық, жобалардың әрқайсысының өмірлік циклінің ұзақтығы бірдей, яғни 4 жыл деп алайық. Сондықтан әрбір жобалар 5 ақша ағымдарынан тұратын жиынтықпен сипатталады.

$$CF(ИЖ) = (CF_0, CF_1, \dots, CF_4), \quad (1)$$

мұнда:

$CF(ИЖ)$ – инвестициялық жобалардың ақша ағымдарының жиынтығы;

CF_t – i -ші есептік кезеңдегі инвестициялық жобалардың ақша ағымдарының атауы (ағылшын тілінен CF – ақша ағымдары).

Мұнда тек инвестициялық жобалар сипаттау туралы болмақ, нақты (i -ші) жобамен байланысты ақша ағымдарының жиынтығы келесі түрде анықталады:

$$CF(ИЖ_i) = (CF_0^i, CF_1^i, \dots, CF_4^i), \quad (2)$$

мұнда:

CF_t^i – i -ші есептік кезеңдегі i -жобаның ақша ағымдарының бағасы; (ақша ағымының келіп түсуі, «+» белгісімен, кетуі «-» белгісімен бейнеленеді).

Инвестициялық контроллинг тұрғысынан алғанда, инновациялық жобаны бағалаудың көп өлшемді сипаты туралы сөз болып тұр, себебі баламаларды сипаттайтын атрибуттар осы тұжырымдама бойынша өлшемдер деп аталады.

Егер $CF(ИЖ_i) = (CF_0^i, CF_1^i, \dots, CF_4^i)$ болса, онда

$$NPV(ИЖ_i) = \sum_{t=0}^4 0 \frac{CF_t^i}{(1+E)^t}, \quad (3)$$

мұнда:

E – дисконт нормасы.

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (4)$$

мұнда:

t – есептік кезең ($t = 0, 1, \dots, 4$).

Бұл коэффициенттерді «ақша ағымдары» өлшемдерінің «маңыздылық» салмақтық коэффициенттері ретінде қарастыруға болады. NPV әдісі шеңберінде ең «маңызды» ретінде есепті кезеңнің басындағы (0-дік) ақша ағымы есептелсе, ал маңыздылығы төмен болып соңғы 4-қадамдағы ақша ағымы саналады.

Әрбір инновациялық жобалардың ақша қаражаттарын жеткілікті дәрежеде аса сеніммен болжау мүмкін болған жағдайда және дисконт нормасын анықтау мүмкін болған жағдайда NPV көрсеткішін есептеу еш қиындық туғызбайды. Бірақ «ақша ағымдары» өлшемдеріне қатысты инновациялық жобаларды қалай бағалау қажет туралы мәселе сенімді болжау жоқ болған жағдайда, ашық күйінде қалады.

Осы мәселені шешу үшін « t – есептік кезеңдегі ақша ағымы» өлшеміне қатысты инновациялық жобаны болжау қызметі түсінігін енгіземіз:

$$\varphi_t: ИЖ \rightarrow CF_t$$

мұнда:

$ИЖ$ – инновациялық жобалардың жиыны;

CF_t – t -есептік кезеңдегі ақша ағымдарының жиыны.

Инвестициялардың экономикалық тиімділік көрсеткіштерінің ішінде едәуір көп қолданылатыны – таза келтірілген құнды есептеу әдісі (NPV). Ол берілген инвестициялар көлемін (IC) инновациялық жобалардың болжамды мерзімінде осы инвестициялардан туындайтын дисконттық таза түсімдердің (PV) жалпы сомасымен салыстыруға негізделген.

Инновациялық жобалардан болатын дисконттық табыстың шамасы (PV) көрсеткіштерін модификациялау ұсынылған, оны PVI түрінде бейнелеп және шығарылатын өнімдердің жаңарылу дәрежесі есебінен және қарастырылатын инновациялық жобаларды мақсатқа жету ықтималдылығына байланысты келесі формуламен есептейміз:

$$PV = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{пу} / (1+r)^k, \quad (5)$$

мұнда:

$K_{и}$ – инновациялық дәрежені сипаттайтын инновациялық жалпы коэффициенті, яғни шығарылатын өнімнің жаңашылдығы мен бәсекеге қабілеттілігінің инновациялық жобаның экономикалық нәтижесіне әсері. Бұл коэффициент өнімнің (тауардың) және

инновациялық жобаларды жүзеге асыру технологиясының жаңартылу және бәсекеге қабілеттілік дәрежесін сипаттайтын интегралды көрсеткіш. Ол инновациялық жоба және (немесе) инновациялық тауардың құрылымдық элементтерінің жаңартылу коэффициенттерінің графиктік ағашы түрінде ұсынылады. Бұл инновациялық қызмет технологиясының жаңартылу дәрежесі мен тауардың жаңарту дәрежесін жобаның жаңартылуының жалпы коэффициенті арқылы нақты инновациялық жобаның жалпы экономикалық эффектісіне байланыстыруға мүмкіндік береді.

P_{py} – белгілі уақыт шығындары мен оларды жүзеге асыруға кететін қаражат шығындарында инновациялық жобаның нарықтағы жетістікке жету ықтималдылығы.

Сәйкесінше, таза келтірілген эффект келесі формула бойынша анықталады:

$$NPV = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{py} / (1+r)^k - ICI / Q, \quad (6)$$

мұнда:

ICI – инновациялық жобаны құрастыруға кететін инвестициялар көлемі;

Q – жалпы саладағы орташа деңгейге қатысты инновациялық жоба бағытында эксперименттер мен жұмыстардың технологиясының тиімділігін, қарқындылығын және жиынтығын бейнелейтін коэффициент.

$Q > 1$, егер алдыңғы қатарлы технологиялар мен кешендер пайдаланылса; $Q = 1$, егер орташа салалық деңгейде сәйкес технологиялар қолданылса (ал егер орташа салалық көрсеткіш жоқ болса, қарқындылығы мен кешенділігі жоқ қарапайым технологиялар қолданылады); $0 < Q < 1$, егер жобаларды дайындау барысында сала бойынша орташадан да төмен артта қалған технологиялар қолданылса. Мұнда келесі жағдайды ескеру қажет: $NPVI > 0$, инновациялық жоба пайда әкеледі және оны қабылдауға болады; $NPVI < 0$, инновациялық жоба пайда да әкелмейді, зиянға да ұшырамайды.

Егер инвестиция салу бір рет болмаған жағдайда, ал инвестициялық ағын уақыт бойынша бөлінген болса, онда жобаларды жүзеге асыруда таза келтірілген эффект келесі формула бойынша анықталады:

$$NPVI = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{py} / (1+r)^k - \sum_{j=1}^J ICI_j / (Q(1+i)^j) \quad (7)$$

мұнда:

$j=1, 2, \dots, J$

i-инфляцияның болжамды орташа деңгейі.

Инновацияларға инвестициялардың трендтік индексі (PII) келесі формула бойынша есептеледі:

немесе

$$PII = \left(\sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{py} * Q / (1+r)^k \right) / ICI$$

$$PII = Q * \left(\sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{py} / (1+r)^k \right) / ICI \quad (8)$$

Егер $PII > 1$, онда инновациялық жоба қабылданады; $PII < 1$, онда жоба қабылданбайды; $PII = 1$, онда жоба пайда да таппайды, шығынға да ұшырамайды.

Инновацияларға инвестициялардың рентабельділік нормасы (IRRI) – дисконттау коэффициентінің мәні, мұнда: $NPV = 0$. $IRRI = r$, егер $NPV = f(r) = 0$ болса.

CC – берілген инновациялық жобаның қаражат көздерінің бағасы. Егер $IRRI > CC$ болса, онда жоба пайдалы және оны қабылдауға болады, егер $IRRI < CC$ болса, онда жоба шығынға ұшарайды, сондықтан оны қабылдауға болмайды, $IRRI = CC$, онда жоба пайда да таппайды, шығынға да ұшырамайды.

Инновацияларға инвестициялардың қайтарымдылық мерзімі (PPI) қысқа мерзімді инвестициялау кезінде пайдаланылады, себебі инфляцияны ескермейді.

$PPI = n$, бұл жағдайда келесі шарт орындалады:

$$\sum_{k=1}^N K_{и} * P_k * P_{пу} > ICI / Q \quad (9)$$

Инновацияларға жұмсалатын инвестициялардың тиімділік коэффициенті (ARRI) келесі формула бойынша есептеледі:

$$ARRI = PNI / 1 / 2(ICI - PVI), \quad (10)$$

мұнда:

PNI – инновациялық жобалардан күтілетін орташа жылдық пайда;

PVI – инновациялық жобалардың жойылу құны (жобаларда қолданылған және нарықта жүзеге асырылуы мүмкін құрал-жабдықтардың жойылу құны мен құрылған материалды емес активтер құнын қоса есептегенде).

Инновациялық жобалардың тиімділігін бағалау мақсаты мен өлшемдерін құру кезінде стратегиялық инновациялық шешімдерді құру үдерісіне индустриялы және постиндустриялық қоғамда белсенді және белсенділігі төмен сипаттағы инновациялардың әсерін, басқа да факторлардың әсерін, атап айтқанда инновация объектілерінің құрылымымен, инновациялық қызмет технологиясымен байланысты шешім қабылдау өлшемдері мен ерекшеліктерінің әсерін ескеру және қарастыру қажет.

Қабылданған инновациялық шешім жүйелі болуы үшін, өлшемдер құрамына, яғни мүмкін болатын шешімдердің ішінен ең қолайлысын таңдау ережесіне әрқашан төмендегілерді бейнелейтін параметрлерді енгізу керек:

біріншіден, қарастырылып отырған стратегиялық инновациялық шешімдердің мақсатты тиімділігі мен нәтижесі: рентабельділік, қайтару мерзімі, таза келтірілген эффект;

екіншіден, инвестицияланатын қаржы ресурстарының көлемі мен мерзімдері бойынша бөлінуі;

үшіншіден, технологиялар, қызметкерлердің біліктілігі, экология мен әлеуметтік аспектілер бойынша шектеулер;

төртіншіден, ұсынылған жасалымдардың тәуекелдерін бағалау;

бесіншіден, өтімділікті бағалау, яғни қолданылатын құрал-жабдықтардың және инновациялар нәтижелерінің ақша ресурстарына айналымдылығын бағалау;

алтыншыдан, стратегиялық инновациялық шешімдерді жүзеге асыру мерзімін бағалау.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Инновация ұғымы.*
 2. *Инновациялық қызмет нені білдіреді?*
 3. *Инновацияларға тән сипаттық белгілер.*
 4. *Инновациялық қызметке қандай қызмет түрлері кіреді?*
 5. *Инновациялық жобалардың тиімділігін анықтауда қандай әдістерді бөліп қарастыруға болады?*
 6. *Кәсіпорында инновацияларды жүзеге асырудың қандай түрлерін білесіз?*
 7. *Инновациялардың рентабельділік индексі қалай анықталады?*
- Кәсіпорынның инновациялық қызметіндегі контроллингтің рөлі қандай?*

9-ТАРАУ.

КӘСІПОРЫНДА КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІН ҚҰРУДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ- ӘДІСТЕМЕЛІК НЕГІЗДЕРІ

- 9.1. *Кәсіпорында контроллинг жүйесін құруға ықпал ететін факторлар*
- 9.2. *Контроллингті енгізу фазалары*
- 9.3. *Кәсіпорынға контроллингті енгізу жағдайындағы қателіктер*

Кәсіпорында контроллинг 9.1. жүйесін құруға ықпал ететін факторлар

1. Кәсіпорында контроллинг жүйесін құруға негіз болып табылатын факторлар:
- экономикалық көрсеткіштердің ұқсас кәсіпорындармен салыстырғанда төмен нәтижелер беруі;
 - қалыптасқан қызмет ету шарттарында мақсаттардың өзгеруі немесе жаңа мақсаттардың пайда болуы;
 - мақсаттарды мақұлдамау немесе олармен келіспеу;
 - кәсіпорын менеджментін қанағаттандырмайтын жоспарлау, талдау және калькуляция әдістерінің ескіруі;
 - есеп пен талдау әдістемелерінің болмауы, қызметті бақылау мен басқарушылық шешімдерді қабылдау талаптарына сай келмеуі;
 - кейбір атқарылатын қызметтердің болмауы және ондай қызметтерді орындауда туындайтын шиеленістік жағдайлар.

Жоғарыда көрсетілген факторлардың бір немесе бірнешеуі болған жағдайда, контроллинг жүйесінің келесідей бағыттарын

енгізу керек: ұйымдастыру, сатып алу, өнім, персонал, жабдықтау, ақпаратпен қамтамасыз ету жүйесі және есеп беру.

1. Ұйымдастыру:
 - кәсіпорын жұмыскерлерінің көпшілігінің және кәсіпорын басшыларының ұйымдастырушылық құрылым туралы түсініктерінің дұрыс болмауы;
 - қателіктері бар, қиын, көпсатылық басқару жүйесі;
 - кәсіпорын басшыларының жауапкершілігі мен әділдігінің болмауы;
 - жеке бөлімшелердегі жұмыстың көп жүктелгендігі немесе жұмысбастылық.
2. Өнім:
 - өнім номенклатурасы мен үлгілерінің ескіруі;
 - орындалу сапасы, дизайны және басқа да тұтынушылық қасиеттері бойынша отандық және шетелдік нарықтардың қазіргі заманғы талаптарына сай келмеуі;
 - келешегі жоқ өнімдерді өндіру.
3. Сатып алу:
 - сатып алынған материалдардың сапасының төмендігі, ішкі бақылаудың жоқтығы;
 - қоймада материалдардың негізсіз көптеп жиналып қалуы.
4. Қызметкер:
 - жұмысты дұрыс түсінбеу, жұмыскерлердің компания қызметінің нәтижелеріне жеке қызығушылықтарының болмауы;
 - жұмыскерлердің ертеңгі күнге деген сенімсіздігі.
5. Құрал-жабдықтар:
 - негізгі құрал-жабдықтар мен өндірістік қорлардың ескірген паркі;
 - жоспарлы алдын алу жөндеу жүйесінің, сынған және істен шыққан кездегі жөндеу жүйесінің жоқтығы.
6. Ақпаратпен қамтамасыз ету мен есеп беру:
 - есеп беру құжатында түсініктемелік және аналитикалық бөлімінің жоқтығы;
 - құжаттарды қолмен толтыру;

- маңызды шешімдер қабылдауға арналған ақпараттың шектеулілігі;
- жалған ақпараттар;
- ақпаратпен қамтамасыз етудегі компьютер көмегінің шектеулілігі немесе аздығы;
- объектілердегі шығындарды есепке алу және есептеу жүйесінің жоқтығы.

9.2. Контроллингті енгізу фазалары

Шешім қабылдау. Енгізу үдерісі кәсіпорында контроллинг жүйесін іске асыру туралы шешім қабылданғанда басталады. Контроллинг жүйесін енгізу кезеңін таңдауда міндетті түрде ескерілуге тиіс маңызды фактор – кәсіпорындағы қаржы және адам ресурстарының жеткілікті болуы. Шешім қабылдау кезінде ұжымда туындайтын психологиялық қарым-қатынасты ескерген жөн. Контроллинг жүйесін енгізу мен құру үдерісін кәсіпорынның тұрақты қаржылық жағдайында, яғни жағымды психологиялық жағдайда бастаған жеңілдірек болып табылады.

Кәсіпорынға контроллингтің енуі.

Контроллинг жүйесін құру туралы шешім қабылданып, атқарушылар анықталғаннан кейін, контроллингтің әдіснамалық базасының құрылу кезеңі басталады.

Контроллингтің құралдарын менеджмент тәжірибесіне енгізер алдында, оларды кәсіпорынның нақты шарттарын зерттеп орнату қажет. Бірінші кезекте келесі құралдарды жетілдіру қажет:

- кәсіпорында бюджет құру мен жоспарлау жүйесі (стратегиялық және оперативті жоспарлау);
- жалпы кәсіпорын, жеке бөлімшелер, өнімдер, тұтынушылар мен нарықтар бойынша маржиналды табысты есептеу әдістемесі;
- өнімдер және пайда болған орны мен түрлері бойынша шығындарды есептеу әдістері;
- кәсіпорын ішіндегі нақты қолданушыларға арналған есеп беру жүйесі;

- инвестициялардың тиімділігі мен кәсіпорынның қазіргі қызметін есептеу әдістемелері;
- жоспарлы және нақты көрсеткіштердің ауытқуын талдау әдістемелері және т.б.

Бұл фазада контроллерлер зерттелген құралдардың іскерлігін көрсетуі тиіс және осы құралдарды тәжірибеде қолданудың маңыздылығын менеджерлерге толығымен түсіндіруі қажет. Кәсіпорынның қазіргі қызметіне контроллингті бейімдеудің негізгі белгілерін атап өтейік;

- талданатын объектілер қызметінің нәтижелерін анық және нақты түсіндіру;
- кәсіпорын менеджерлері үшін, олардың бөлімшелерінің қызмет нәтижелерін сенімді түсіндіру;
- контроллерде белгілі бір тәуелсіздік пайда болып, бір айғақ дәлел келтіре алу қабілеттілігі дамиды.
- менеджерлердің контроллерге деген жағымды және сенімді қарым-қатынасының туындауы;
- ақпарат алмасу ісі мен бірігіп қызмет етуге дайын болуы.

Әдетте, контроллингті енгізудің бұл фазасы ұзақ уақытқа, 1-2 жылға созылады. Бейімделу фазасының ұзақтығы, көбінесе, кәсіпорынның жоғары деңгей басшыларының ашық менеджментті орнатуға мүмкіндік беретін жүйені енгізу маңыздылығын түсінуіне тәуелді болады.

Позицияларды нығайту. Бұл фазаның басталғанын келесі белгілер арқылы байқауға болады:

- контроллердің қызметінің нәтижелеріне менеджерлердің ризашылығы мен сенімінің арта түсуі;
- сыбайлас сенімділік пайда болып, ақпарат алмасу ісі мен бірігіп жұмыс істеу көлемінің артуы;
- контроллерлер қызметін қолданатын бөлімшелердің жұмыс нәтижелерінің жақсаруы;
- кәсіпорын бөлімшелеріндегі басшылардың оперативті қызметте контроллерсіз жұмыс істеу алмауы;
- кәсіпорынның ұйымдық құрылымында контроллингтің жоғары иерархиялық деңгейінде орналасып, шешілетін мәселелер спектрінің ұлғаюы;

- контроллердің менеджердің серіктесіне айналуы;
- кәсіпорында контроллинг бөлімшесінің нәтижелі және маңызды жұмыстар туралы оң пікірлердің қалыптасуы.

Жоғарыда көрсетілген белгілердің пайда болуы контроллинг жүйесінің тұрақтануын, яғни контроллингтің ұйымдастырушылық және инструменталды қызметінің орнағанын және контроллинг жүйесінің кәсіпорын бөлімшелеріне тарағанын көрсетеді.

Контроллингтің маңыздылығы мен қызметтер көлемінің өсуі.

Батыстың индустриялы дамыған мемлекеттерінің алдыңғы қатарлы кәсіпорындардағы контроллинг жүйесінің тәжірибесін талдау өсу фазасының енгенін көрсететін белгілерді анықтауға мүмкіндік береді:

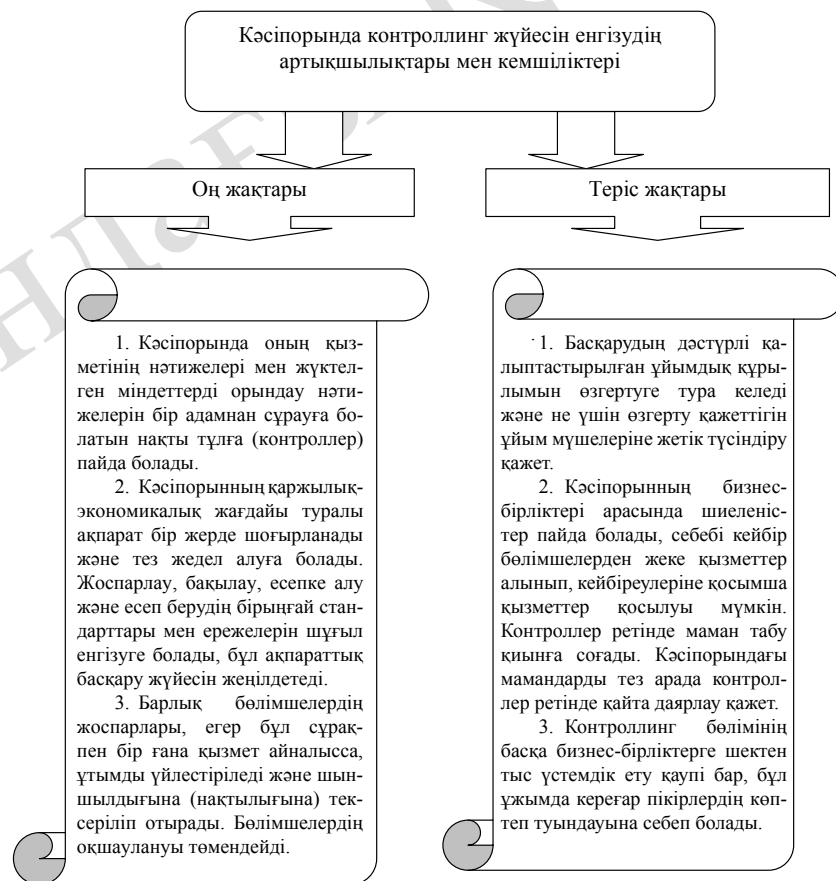
- кәсіпорынның жоспарлы кезеңіндегі қызметінің көрсеткіштерін енгізу кезінде контроллердің лидер және модератор санатында болуы;
- контроллердің кәсіпорын қызметінің жаңа аясын жаулап алуы, мысалы, маркетинг контроллингі, логистика контроллингі, ҒЗТҚЖ контроллингінің пайда болуы;
- кәсіпорынның ұзақ мерзімді мақсаттарын іске асыруда жоғары деңгейлі менеджерлермен бірігіп жұмыс істеуі;
- контроллинг қызметінің шеңберінде стратегиялық контроллингтің пайда болуы.

Кәсіпорын басшысы контроллингті кәсіпорынды басқару тиімділігін арттыру үшін енгізу қажеттілігі туралы шешім қабылдағаннан кейін, оның құрылымдық бөлімшелерінің ішінде жеке контроллинг бөлімін құру қажет пе деген сұраққа жауап іздейді.

Контроллинг қызметін кәсіпорында құру және ұйымдастыру туралы шешім қабыладу кезінде ұйымның мөлшерін, өндірісті орналастыру, басқару стилі, ұйым құрылымының ерекшелігі, өнім бағдарламасын ескерген жөн.

Шағын кәсіпорындарда контроллинг қызметін құрудың қажеті жоқ. Бұл ұйымдарда, әдетте не жетекші, не оның орынбасары тек сызықтың жетекші қызметін орындап қана қоймай, сонымен қатар бір мезгілде сатып алу, өнімдерді сату, экономикалық жағдайды

талдау, жоспарлау, ішкі есепке алу қызметтерімен айналысады, яғни контроллер қызметін орындайды. Сонымен қатар, шағын ұйымдарда контроллинг жүйесін құру сәйкесінше қаржылық-экономикалық есептеулер, ағымдық жоспарлау және есеп беру қызметтерін жүргізумен бірге келісімшарт бойынша сыртқы кеңес беру ұйымдарына берілуі мүмкін.



1-сурет. Кәсіпорында контроллинг жүйесін енгізудің артықшылықтары мен кемшіліктері

Орта бизнес құрылымдарында контроллинг қызметі не жоспарлау бөліміне немесе қаржы бөліміне жүктелуі мүмкін. Бірақ, бұл ұйымда жеке контроллинг бөлімін құру және ұйымдастыру қажет емес дегенді білдірмейді.

Контроллинг бөлімі, қаржы бөлімі және жоспарлау бөлімі контроллинг жүйесінің өзіне тән субъектілері ретінде қарастырылуы мүмкін. Контроллинг жүйесі шеңберінде шешілетін міндеттер аталған бөлімдер арасында бөлінуі немесе тек контроллинг бөліміне толығымен жүктелуі мүмкін.

Төменде контроллинг міндеттерін жекелеген бөлім арасында бөлу нұсқалары келтірілген.

Контроллинг бөлімінің міндеттері ең алдымен қаржылық нәтижеге бағытталған және төмендегілерді құрайды:

а) жоспар құру және оны бекіту кезінде шешім қабылдауда өзара әрекет ету, яғни стратегиялық және оперативті жоспарлауда, басты мақсаттарды жоспарлауда белсене қатысу;

ә) арнайы экономикалық зерттеулер жүргізу және кеңес беру;

б) жоспар бөлімдерін үйлестіру және жиынтық жоспар құру;

в) ұйым деңгейінде жалпы қаржылық нәтижені ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді жоспарлау және ұзақ мерзімді қаржы жоспарын құру (қаржы бөлімімен бірігіп отырып);

г) ағымдық жоспарлы-бақыланытын есептеулер шеңберінде пайдаға бақылау жасау және тексеру жұмыстарын жүргізуге қатысу;

ғ) фирмаішілік ақпараттық қамтамасыз ету – жиынтықты жоспар мен бақылау көрсеткіштерін жоспарлау және бақылау үдерісіне қатысатын бөлім жетекшілері мен мамандары үшін дайындау, сондай-ақ пайда және оның даму серпіні туралы қызықтыратын субъектілерді сыртқы ақпараттық қамтамасыз ету;

д) ең алдымен жоспарлау және есеп беру жүйесіне қатысты және осы мақсаттар үшін ЭЕМ-ды пайдалануға қатысты контроллинг әдістері, оны ұйымдастыру бағытында шешім қабылдау немесе шешім қабылдауға қатысу.

Қаржы бөлімінің атқаратын міндеттері ең алдымен өтімділікке бағытталған және келесілерді құрайды:

а) ағымдық жоспарларды құру және бекітуде, ең алдымен басты мақсаттарды, кейде белгілі бір стратегиялық жоспарларды құру кезінде кеңес беру;

ә) қаржылық жоспарлау және қаржыландыру:

– ұзақ мерзімді қаржы жоспарын құруда (ақша ағымдарын жоспарлау, инвестициялық жоспарлау және қаржыландыру жоспары) контроллинг бөліміне көмектесу;

– қаржы жоспарын құру;

– меншік және қарыз қаражаттарын тарту, несие сызықтары мен қаржы салымдарын сәйкестендіру, мақұлдау, төлемдік айналымдарды жүргізу;

б) өтімділікке бағытталған бақылау жұмыстарын жүргізу:

– екінші ретті қаржылық жоспарлауды ағымдық бақылау;

– ауқымды мәмілелерді жүзеге асыру кезінде таңдамалы бақылау жүргізу;

в) өтімділік жағдайы және оның серпініне байланысты фирмаішілік ақпараттық қамтамасыз ету, сонымен қатар экономикалық, ең алдымен, банктермен байланыс жасау, қаражат нарығында жағдайларды жайластыру, қаржылық дамуға қатысты сыртқы ақпараттық қамтамасыз ету.

Сонымен, контроллинг және қаржы бөліміне контроллингтің әр түрлі элементтерінің жүзеге асырылуы жүктеледі.

Бухгалтерлік есеп, салық салу, сақтандыру, ЭЕМ-да қаржылық-экономикалық мәліметтерді өңдеу контроллинг бөліміне де, қаржы бөліміне де жүктелуі мүмкін және жоғары деңгей басшылығына тікелей бағынатын басқа бөлімге, сондай-ақ жалпы ұйым бойынша қаржылық-экономикалық есептеулердің барлық жүйесіне жауап беретін тұлғаға жүктелуі де мүмкін.

Жоспарлау бөлімі ұйым жетекшілігіне жоспарлы және бақылау қызметінің жүзеге асырылуы кезінде көмек көрсетеді. Осыған байланысты жоспарлау бөлімі келесі негізгі міндеттерді атқарады:

– жоспарлау мәселелерімен айналысатын және инновациялық жобаларды құрастыру, бекіту және оны атқарушыларға жеткізуге бақылау және басты мақсаттық, стратегиялық және оперативті жоспарлардың жүзеге асырылуына бақылау, ұйымның барлық деңгейлерінде жиынтықты жоспар-

лау сұрақтарымен айналысатын қызметкерлер арасында міндеттерді бөлу;

- жоспарлау және бақылау бағытында жиналыстар (конференциялар) жүргізу кестесін құру және қажетті дайындық жұмыстарын өткізу мерзімдерін анықтау;
- жоспарлы-бақылау құжаттарына заңды талаптарды орнату;
- жоспар құру және оның орындалуын қадағалау жөніндегі жұмыстарды дайындауда және оны өткізуде ұйым жетекшілері мен олардың көмекшілеріне қолдау көрсету.

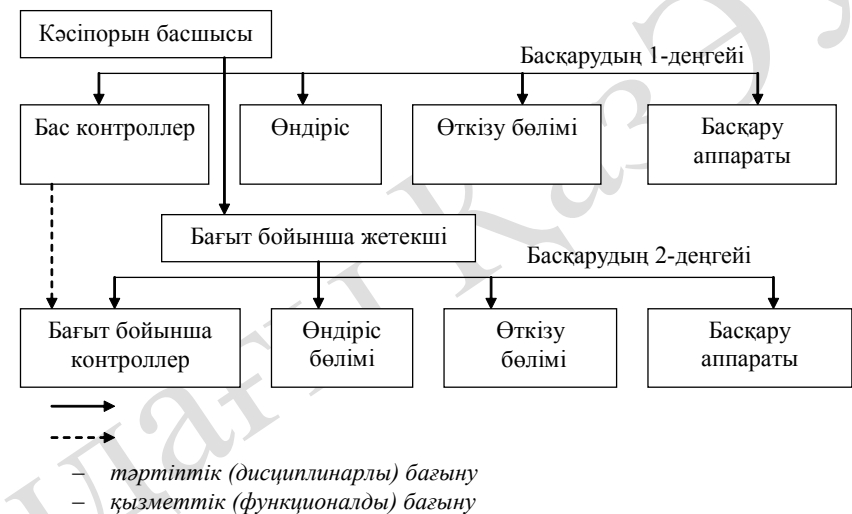
Ұйымда жоспарлау бөлімінің біртұтас ақпараттық базасы ретінде сыртқы орта жағдайының серпінін талдау және болжау бойынша, сондай-ақ ұйым қызметін талдау бойынша мәліметтер табылады.

Айта кеткен жөн, контроллинг бөліміне жоспарлау бөлімінің барлық формальды (заңды) міндеттері, сонымен қатар ұйымның ішкі және сыртқы ортасының жағдайын болжау мен талдау бағытында мәліметтерді өңдеу жүктеледі. Бұл жағдайда контроллинг бөлімі жалпы фирмалық функционалды бизнес-жоспарлауды, ұзақ және қысқа мерзімді жоспарлаудың басты үйлестірушісі (координаторы) болып табылады. Сонымен қатар ол жоспарлау және бақылаудың кері байланысын қамтамасыз етіп, тиімді қаржылық-экономикалық нәтижені алуға көмектеседі және осы мақсатта экономикалық есептеулер жүйесінің көрсеткіштерін негізге ала отырып ұйымның басшылары үшін сәйкесінше басқарушылық ақпараттарды дайындаумен айналысады.

Кәсіпорын бөлімдеріне жүктелген міндеттердің көлемін төмендету үшін шет елде қосымша басқарушылық міндеттерді шешуден басқа, кеңес берушілік фирмалар немесе жеке кеңес берушілерге тапсыру туралы сұрақтар зор талқылануда.

Контроллинг қызметін кәсіпорынның басқару құрылымына енгізу кезінде төмендегідей негізгі нұсқалар болуы мүмкін.

1-нұсқа. Мұндай ұйымдық құрылымда бағыт бойынша контроллер, яғни сату бөлімшелеріндегі контроллер, сәйкес бағыттағы сызықтық жетекшіге тәртіптік (дисциплинарлы) бағынышты, ал жоғары сатыдағы контроллерге қызметтік (функционалды) бағынышты болады (2-сурет).



2-сурет. Басқарудың ұйымдық құрылымының 1-нұсқасы

1-нұсқаның артықшылығы:

1. Жауапкершілік шеңбері нақты анықталған.
2. Иерархиялық деңгейдегі басқа жетекшілерге тәуелсіз және тұрақты жағдайды қамтамасыз етеді.

Кемшілігі – бағыт бойынша жетекші белгілі бір ақпаратты жасырып қалғысы келсе, (немесе жалған), ол мұны жеңіл жасайды, себебі контроллер оған тәртіп жағынан бағынады.

2-нұсқа. Бағыт бойынша контроллер басқаша тәуелділікте болады: жоғары деңгейдегі контроллерге тәртіп бойынша (дисциплинарлы), ал бағыт бойынша жетекшіге қызметіне орай бағынады (3-сурет).

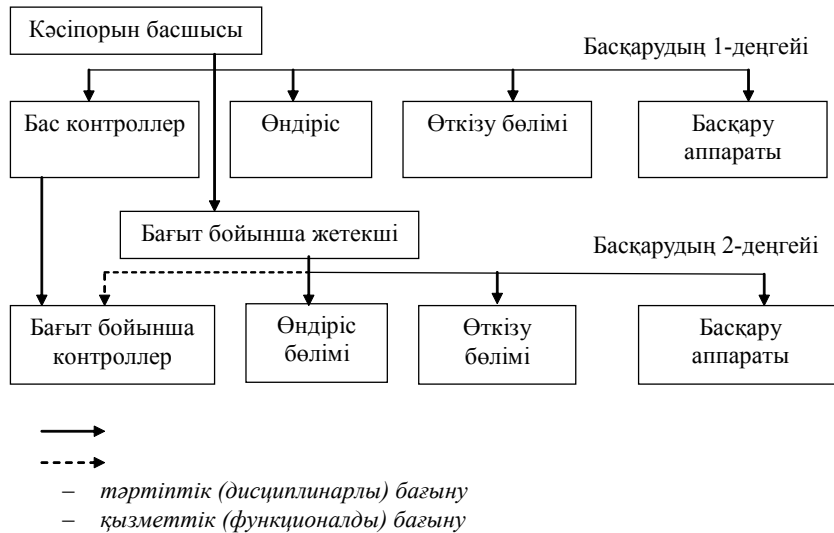
Бұл құрылым басқасына қарағанда, контроллинг қызметінің жеке-дара өз бетінше әрекет етуін көрсетеді. Бірақ бұл жағдайда жоғары деңгейдегі контроллер мен бағыт жетекшісі арасында шиеленістер болады. Бұл шиеленісті өте жоғары басқару деңгейі шеше алады (президент, вице-президент).

2-нұсқаның артықшылығы:

1. Бағыт бойынша жетекшілердің контроллерге қысымы төмендейді.

2. Бағыт бойынша контроллер арасында ақпарат алмасу тез жедел жүреді.

3. Жоспарды құру бағытында бөлімшелерді үйлестіруді жақсартады және нақты нәтижелердің жоспардан ауытқуын төмендету іс-шараларының жүзеге асыру тиімділігі артады.



3-сурет. Басқарудың ұйымдық құрылымының 2-нұсқасы

Кәсіпорындарда контроллинг жүйесінің кезеңдік құрылуы келесідей жүйелілікпен орындалады:

1-кезең. Контроллингті жүзеге асыру базисін құру. Мұнда келесідей іс-әрекеттердің орындалуы талап етіледі: басқарушылық есеп жүйесін құру; кәсіпорын қызметін жоспарлау, бақылау үдерісін қолдау жүйесін құру; ақпараттарды жинау және талдау.

2-кезең. Кәсіпорында контроллинг әдістерін енгізу, яғни контроллинг қызметін құру, контроллингтің ақпараттық базасын кеңейту, нақты мәліметтерді талдау және жоспарлау үдерісіне қатысу.

3-кезең. Контроллинг жүйесінің жұмысының тиімділігін тексеру: басқарушылық шешімдердің атқарылуын тексеру, контроллинг қызметінің нәтижелерін бағалау, нәтижелерді нақтылау және контроллингтің келешектегі қызметін жоспарлау.

9.3. Кәсіпорынға контроллингті енгізу жағдайындағы қателіктер

Контроллингті енгізудегі қателіктерді атап өткен жөн.

Кәсіпорында контроллинг қызметін құрудың керек емес жағдайларын бөлек қарастырайық:

1. Егер кәсіпорын басшылығы, шындығында есеп берулерден тұжырым жасап, соған қатысты іс-шаралар қолдана алатын болса, онда контроллинг қызметін енгізуге (орнатуға) болады. Бұны фирманы басқарудың өткен кезеңдегі тәжірибелерінен байқауға болады. Егер бұлар болмаса, онда контроллингті енгізудің маңызы болмайды.

2. Егер кәсіпорын басшысы «мен барлығын да білемін деп санайтын және шешім қабылдауға маған аналитикалық ақпарат керек емес» деп санайтын авторитетіст (өктемшіл) болса. Мұндай басшыларға контроллинг, тек шешімдер дұрыс қабылданбаған жағдайда жауапкершілікті өз мойнынан контроллинг бөлімшелерінің мойнына іле салу үшін ғана қажет.

3. Егер басқарудың орта тобы контроллинг жүйесі бөлімшелер жұмыстарының әлсіздігін анықтап қояды деп мойындаса. Контроллингті енгізу іс-шаралары кезінде басқарудың орта тобы тарапынан қарсылықтар туындауы әбден мүмкін. Сонымен қатар, алдыңғы қатарлы қызметкерлердің көзқарасы бойынша басқару тұжырымдамасы ретінде контроллингке сенімсіздік туғызуы мүмкін.

Осыған байланысты талдау, бағалау, кәсіпорын персоналын үйрету мен тәрбиелеу жұмыстарын жүргізбей отырып, контроллингті енгізу жұмыстарына белсенді кірісу қате болып табылады.

Отандық кәсіпорындардың өндірістік-шаруашылық және экономикалық тиімділігін арттыруда контроллинг қызметін енгізу барысында Батыс Еуропа елдерінің тәжірибесін жетік пайдалану қажеттігі туындайды /3/.

Басқа кәсіпорындардың қателіктері мен тәжірибелеріне сүйену жаңа қате шешімдердің пайда болуын сақтандырмайды. Сол кәсіпорындардың тек тәжірибесін қайталау дұрыс емес. Контроллингті енгізу мен құру кезеңінде туындайтын белгілі қателіктерге тоқталып өтейік.

I. Контроллинг мәні мен міндеттерін түсінуде орын алатын қажеттіліктер. Контроллинг идеясы мен тұжырымдамасын түгелімен жойып жіберетін қажеттіліктердің бірі – классикалық бухгалтер атауын бақылаушы деп ауыстыру. Алдымен, кәсіпорын басшысы контроллингтің не екенін түсінуі керек, сонан соң контроллингтің фирмаға қаншалықты қажет екеніне көз жеткізуі, содан кейін контроллинг жүйесінің фундаментіне біртіндеп «кірпіш» қалауына болады. Егер персонал контроллингті енгізуде өздерінің пайдалылығын түсіне білсе, онда ең жоғары білікті мамандар да ештеңе істей алмайды. Контроллинг жүйесі ұзақ мерзімді келешек кезеңде перспективалық жұмыс істеуге, жалақының жеткілікті және тұрақты болуына көбірек мүмкіндіктер бере алатынына жұмыскерлердің сенуі керек, яғни ертеңгі күнге сенімнің арта түсуі.

Егер бақылаушыға: «бөлімшелер басшыларының қателіктеріне нұсқау беру» деген тапсырма берілсе, онда бұл контроллингті орындауда басты концептуалды қателік болып табылады. Контроллинг кінәлі адамдарды іздемейді, мақсатқа жетуге кедергі болған себептерді анықтап, оларды жояды. Кәсіпорын ішінде персоналдың қажеттіліктері мен кемшіліктеріне сабырлы қатынас орнату және жөнсіз әрекеттердің себептерін анықтау қажет. Егер мамандар мен бөлімше басшылары өздерінің қателіктері үшін қатал жаза алатынын білетін болса, онда олар белсенділік танытуды қояды немесе әрбір мардымсыз сұрақтар бойынша кәсіпорын басшылығынан кеңес сұрай бастайды немесе жалған айтып, шын нақты жағдайларды көрсетпейді.

II. Мақсаттарды таңдаудағы қателіктер. Контроллингтің тағы бір анықтамасы мынадай: «контроллинг кәсіпорын табысы үшін жауапкершілікті анықтауға мүмкіндік беретін және белгіленген табыс деңгейіне жетуге бағытталған нақты іс-әрекеттерді ұсынатын ұйымдастыру тұжырымдамасы болып табылады». Көптеген басшылардың айтуынша, коммерциялық кәсіпорынның басты мақсаты – мол табыс табу. Тәжірибеде көптеген кәсіпорындар басқа да мақсаттарды көздейді: нарық үлесі, сату көлемінің өсімі, персоналды сақтап қалу, тәуекелді азайту.

Егер негізгі мақсат табыс болса, онда міндетті түрде уақыт аспектісін анықтау қажет: ұзақ немесе қысқа мерзімді табыстар.

Тағы да қателіктердің бірі – табыс түсініктерінің араласып кетуі. Бірнеше табыс көздері белгілі:

- жоспарлы және нақты «басқарушылық» табыс, яғни кезең ішіндегі жоспарлы және нақты табыстар мен шығындарды салыстыру нәтижесінде алынған табыс;
- бухгалтерлік табыс, бухгалтерлік есеп мәліметтерінен алынатын үкімет органдары шығаратын нормативтік құжаттар негізінде анықталады.

Бақылаушы және басқарушы жүйе болып табылатын контроллинг үшін «басқарушылық» табыс маңыздырақ болып табылады. Бухгалтерлік табысты таңдай отырып, оның әр түрлі ережелері мен тәртіптерін ескерген жөн. Мысалы, жарнамаға кететін шығындар, өнімнің өзіндік құнына кіргізу туралы рұқсат берілген норматив. Осыған сай, егер басшылық жарнамалық іс-шараларды жүргізуді жоспарлайтын болса және оның бюджеттік шығыстар нормативті көлемінен жоғары болса, онда салық салынатын табысты есептегенде жарнамаға жұмсалған нормативті шығындар шығыстарға кіргізеді. Сонда нақты табыс бухгалтерлік есептегі табыс көлемінен болады. Осы мысалдан бухгалтерлік табыс кәсіпорындағы жұмыстардың нақты жағдайын көрсетпейтінін байқауға болады. Бұл көсеткіш кәсіпорынның тек сыртқы есеп жүргізуіне қажет.

III. Ақпараттың шектен тыс болуы немесе жеткіліксіздігі.

Көптеген шетелдік кәсіпорындардың тәжірибесінде басшылыққа контроллинг бөлімінің есебін ай сайын өткізу қолданылады. Көбінесе бұл есеп берулер суреттеліп беріледі (Мысалы: «өткен кезең нәтижелерінің төмендеуі сату көлемінің азаюынан болады») не болмаса аудитор немесе ревизордың нақты есебі беріледі. Осындай жағдай болмауы керек. Контроллинг келесідей сұрақтарға жауап береді:

1. Қойылған мақсаттарға қол жетті ме? Қол жетпесе қандай себептер кедергі болды?

2. Кемшіліктерді жоятын немесе мақсатқа жетуді жоғарылататын қандай мүмкіншіліктер бар?

Тағы бір кең таралған қажеттіліктердің бірі – қадағаланатын көрсеткіштердің шектен тыс болуы. Кәсіпорынның қаржылық немесе экономикалық жағдайын оперативті бағалау мақсатында, кәсіпорын басшылығы контроллинг жүйесінен апта сайын жағдайды көрсететін, мүмкіндігінше көбірек көрсеткіштері бар бақылау жүйесін құруды талап етуде. Болмаса, керісінше, ұйымдағы контроллинг бөлімінің жұмыскерлері басшыларды шектен тыс ағымдық ақпаратпен қамтамасыз етеді.

IV. Ақпарат көздерін таңдаудағы қателіктер.

Бірқатар кәсіпорындарда ақпарат беру көздерінің мәселелерін оңай шеше салатын, ақпаратты есеп, калькуляция, бухгалтерлік және статистикалық есеп беретін бөлімдер тапсыруы тиіс. Осыған сай бірнеше қаржылық пікірлер бар:

1. Бухгалтерлік есеп жүйесі мен сыртқы есеп берулер мемлекеттің құқықтық-нормативтік актілерімен қадағаланады, сондықтан қаржылық есеп бөлімдерінің басты мақсаты – нақты табыс немесе кәсіпорын табыстылығын көрсету емес, басты мақсат – уақытылы және талаптарға сай салық инспекциясы, әр түрлі қорлар мен акционерлер алдында есеп беру болып табылады.

2. Бухгалтерлік есепте нақты мәліметтер әрдайым шын мәніндегі жағдайға сай келе бермейді (амортизациялық есептеулер, қаражаттарды қайта бағалау, белгіленген, бірақ алынбаған пайыздар және т.б.).

3. Қаржылық есепте ең бастысы – кәсіпорынның өткен кезеңдегі үдерісі туралы ақпарат, оны перспективті басқару үшін тікелей қолдану мүмкін емес.

Егер ақпарат көзі ретінде есеп және сыртқы есеп берулер болса, бақылаушыдан бар ақпаратты өңдеу мен талдау нәтижесінен басқа ештеңе күтпесе болады.

V. Басқа да қателіктер. Бұл қателіктердің ішінде ең көп тараған түрлерін атап өтейік:

- бюджетті қатаң бақылау немесе шығындарға көңіл бөлу;
- табыс пен тәуекел талдаудың болмауы;
- контроллингті кәсіпорынның нормативтік базасының нақтылығы мен ұйымдастырушылық-технологиялық үдерістерді талдауынсыз енгізу;

- контроллингті кәсіпорынның қаржылық немесе жоспарлы-экономикалық қызмет құрылымына енгізу.

Контроллинг қызметі қазір және келешекте де қателіктерді мүмкіндігінше жою үшін жоспарланады және реттеу үдерісін басқаруға талпынады.

Қазіргі кезде контроллинг кәсіпорынның соңғы мақсаты мен нәтижелеріне жету үдерісін басқару жүйесі ретінде, яғни кәсіпорынның таза табысын басқару жүйесі ретінде анықталады. Контроллинг – басқару үдерісін басқару болып табылады.

Контроллингтің мақсаты – басқарушылық шешімдердің сапасын арттыру үшін ақпараттық қолдау көрсету. Басқарушылық шешімдердің сапасы – бұл нақты тұтынушыларды қанағаттандыру және олардың шынайы жүзеге асырылуын қамтамасыз ететін шешімдер параметрлерінің жиынтығы. Контроллинг жүйесінің тиімділігі басқару тиімділігімен анықталады, сондықтан контроллинг шын мәнінде басқарудағы кері байланыс болып табылады.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Кәсіпорында контроллинг жүйесін құруға негіз болатын факторлар.*
2. *Контроллингті енгізу фазалары.*
3. *Кәсіпорында контроллингтің енуі жағдайында неге көңіл бөлінеді?*
4. *Позицияларды нығайту фазасының басталғанын қандай белгілер арқылы байқауға болады?*
5. *Контроллингті енгізу кезіндегі қателіктерді атаңыз.*
6. *Кәсіпорындарда контроллинг жүйесінің кезеңдік құрылуы қандай жүйелілікпен орындалады?*
7. *Контроллердің міндеті неде?*
8. *Контроллинг бөлімін кәсіпорынға енгізудің оң және теріс қызметтері.*
9. *Жоспарлау бөлімінің негізгі міндеттері.*

10-ТАРАУ.

КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АҚПАРАТТЫҚ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ

10.1. Кәсіпорынның ақпараттық ағындары

10.2. Контроллинг саласындағы ақпараттық технологиялар

10.1. Кәсіпорынның ақпараттық ағындары

Кәсіпорынды басқару аса жылдамдылықты және жедел шешім қабылдауды қажет етеді. Нарықта жылдам болып жататын өзгерістер, өнім немесе қызметтің айналым циклінің қысқалығы, тұтынушылық сұраныстың өзгеру жағдайында оперативті және стратегиялық шешім қабылдау, олардың орындалуын бақылау үшін ақпараттық базаның кешенділігі маңызды. Алдыңғы тарауларда айтылып өткендей, контроллинг ақпараттық және инструментальды қолдау (басқару) көрсету қызметін атқарады.

Ақпараттық ағындар.

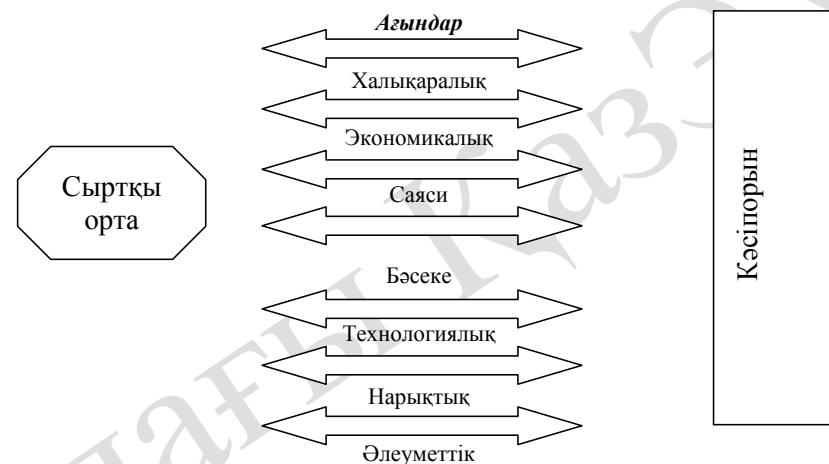
Кәсіпорынды ақпараттық жүйе деп қарастыруға болады. Кәсіпорында 4 ақпараттық ағындар болады: 2 ішкі және 2 сыртқы.

Сыртқы іскерлік орта – кәсіпорын шегінде әрекет ететін экономикалық және саяси субъектілер жиынтығы (кәсіпорын мен осы субъектілер арасындағы қарым-қатынастар жиыны).

Ішкі іскерлік орта – ақпараттық және байланыс ағындарының қарқындылығы мен толықтығын анықтайтын, сонымен қатар өндірісте жинақталған және туындаған білімдер, ұжымдық қарым-қатынастар.

Бағалауларға сәйкес, менеджер өз қызметінде 3 ақпараттық рөл атқарады:

- ақпарат қабылдаушы;
- ақпарат таратушы;
- сыртқы ортадағы кәсіби тұлға ретінде.



1-сурет. Кәсіпорынның сыртқы ақпараттық ағындары

Ақпарат – кәсіпорынның өсіп-жетілуінің басты ресурсы болып табылады және төмендегілерге мүмкіндік береді:

- ❖ кәсіпорынның стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін анықтауға және мүмкіндіктерді пайдалануға;
- ❖ қазіргі заманғы негізделген басқарушылық шешімдерді қабылдауға;
- ❖ жекелеген бөлімшенің әрекеттерін жалпы қойылған мақсаттарға жетуге ынталандыра отырып үйлестіруге.

Кәсіпорында жұмыстар келесі бағытта жүйелі түрде жүргізілуі тиіс:

- мәселелерді анықтау және ақпараттық мұқтаждықтарды анықтау;
- ақпарат көздерін таңдау;
- ақпараттарды жинау;
- ақпараттарды өңдеу және оның толықтығы мен маңыздылығын анықтау;
- кәсіпорынның іс-әрекетін болжау мен баламаларды дайындау;

- стратегиялық жоспарларды жүзеге асыру үшін басқарушылық шешімдерді қабылдау, стратегияларды таңдау және әр түрлі іс-әрекет альтернативаларын (баламалы) бағалау.

Шешім қабылдауды қолдау жүйесінің негізгі қызметтері:

1. Ақпараттарды жеткізу.
2. Ақпараттарды басқару.
3. Ақпараттарды сақтау.
4. Ақпараттарды талдау.
5. Ақпараттарды ұсыну.

10.2. Контроллинг саласындағы ақпараттық технологиялар

Контроллинг ретінде менеджменттің қазіргі заманғы технологиясы және кәсіпорынды басқарудың тиімді құралнамасы есептеледі. Оның негізгі мақсаты – компанияның алдында тұрған міндеттерге жету үшін басқаруды бағыттау. Басқарушылық шешімдерді қабылдау – мүмкін болатын баламалардың біреуін таңдауға негізделетін мақсатқа сай қызметтің ерекше түрі. Ақпараттық жүйені құру мақсаты – басқарушылық шешімдерді қабылдау үдерісін ақпараттық қамтамасыз ету.

Контроллингтің ақпараттық негіздері ретінде нақты кәсіпорынға жетекшілік ету қажеттілігіне бағытталған басқарушылық есеп көрсеткіштерінің жүйесі есептеледі. Контроллингтің негізгі міндеттерінің бірі – кәсіпорынды басқарудың жалпы ақпараттық жүйелерін құру. Ақпараттық технологиялар нарығында әр түрлі компьютерлік бағдарламалар қолданылады, олардың қызметтері басқарушылық шешімдерді жүзеге асыру және талдауға негізделген. Ресейлік бағдарламалық қамтамасыз ету нарығында ұсынылатын бағдарламалардың бірі – «БЭСТ-5. Контроллинг» бағдарламасы. Бұл бағдарлама компания бизнесінің дамуына жауап беретін менеджерлердің осы міндеттерін шешу үшін құрылған және бағытталған. Берілген бағдарлама келесі негізгі қызметтерді жүзеге асыруды қамтамасыз етеді:

- басқарушылық есеп мәліметтерін жинау, жалпылау және шоғырландыру;
- бюджет құру үдерісін ақпараттармен қамтамасыз ету;
- басқарушылық шешімдерді қабылдауда ақпараттық қолдау көрсету.

«БЭСТ-5. Контроллинг» бағдарламасы бюджет құру үдерісін тиімді жүзеге асыруға мүмкіндік береді:

- бюджет баптарының жиынтығын құру;
- бюджет құру және нақты нәтижелерді есепке алу бағытында құжат айналымын ұйымдастыру;
- кәсіпорындардың әр түрлі бөлімшелері арасында бюджет құру және оның орындалуына жауапкершілікті бөлу;
- бөлімшелердің функционалды бюджеттерін қалыптастыру;
- шығындардың нормаларын құру;
- әр түрлі баптар мен құжаттар арасындағы белгілі бір тәуелділіктер бойынша автоматты түрде бюджетті теңдестіру;
- пайда болған ауытқулар мен олардың шығу себептерін талдау;
- консолидациялық қаржы бюджетін қалыптастыру.

Бюджеттік жоспарлау және бақылау үшін негіз ретінде басқарушылық есеп мәліметтері саналады. «БЭСТ-5. Контроллинг» бағдарламасының 3 сатылы архитектурасы бар және мәліметтерді қолдану арқылы жүзеге асырылады.

БЭСТ бағдарламасының функционалды негізгі ішкі жүйелері:

- бухгалтерия;
- салық салу;
- міндеттемелер бойынша есептесулер;
- персонал;
- сатып алулар мен қорлар;
- сату;
- қаржы жүйесі;
- қаржылық және оперативті жоспарлау;
- жоспардың орындалуын талдау және бақылау.

Нарықта компьютерлік бағдарламаларды пайдалану кезінде «БААН-Контроллинг» жүйесі ұсынылады. Бұл жүйе әр түрлі құрылымдық ұйымдастырылған кәсіпорындар үшін бюджет құру мүмкіндіктеріне негізделген. «БААН-Контроллингтің» ішкі жүйесіндегі бюджеттердің негізгі түрлері:

- айнымалы және тіркелген бюджеттер (өндіріс көлеміне байланысты шығындарға тәуелді);
- операциялық және қаржылық (кәсіпорындардың қаржылық-шаруашылық қызметіне тәуелді).

Кәсіпорын қызметін едәуір тәптіштеп талдау «БААН-Кәсіпорын қызметінің әкімшілігі» ішкі жүйесінде келтірілген, мұнда кәсіпорын қызметінің негізгі көрсеткіштеріне тікелей еркін кіруге болады және нақты уақыт аралығында осы көрсеткіштерді талдауды қамтамасыз етеді, бұл кәсіпорын қызметінің нәтижелерінің ағымдық өзгерістеріне қарсы жедел түрде жауап беруге мүмкіндік туғызады.

«БААН-Контроллинг» ішкі жүйесін пайдалану артықшылығы:

- БААН жүйесінің басқа ішкі жүйеге толығымен шоғырлану;
- компанияның көп звенолы құрылымының болуы;
- сараптамалық есепке алу әдістерінің көптүрлілігі;
- жоспарлы-есеп беру нысандарын құрудың күшті аппараты;
- BAAN BIS Hyperion, Business Objects, CFO Vision, мәліметтерді талдаудың көп өлшемді жүйесімен бірігу мүмкіндігі (OLAP-жүйелер).

Икемді және кешенді компьютерлік технологияларды қолдану талдау жұмыстарын, кәсіпорынды басқару, өндірістік үдерістерді үйлестіру және кәсіпорындарда контроллинг жүйесін толық жүзеге асыру үдерісін жылдамдатуға мүмкіндік береді. Аталған талдау бағдарламаларынан басқа ресейлік компьютерлік бағдарлама құраушылары бухгалтерлік есеп жүргізуге және интеграциялық жүйеге бағытталған бағдарламалар енгізген. Ең әйгілілері ретінде «1-С Бухгалтерия 7.7» (1С фирмасы), «Галактика» («Галак-

тика» корпорациясы), «БОСС» («Ай-Ти» фирмасы), «Олимп» («Росэкспертиза» фирмасы), «Бэмби+» («Интеллект-Сервис» фирмасы) және тағы басқалары саналады. Олардың ішінде өте жиі қолданылатыны 1-С Бухгалтерия бухгалтерлік, салықтық және қаржылық есепке алуды жүзеге асыруға негізделген. 1-С кемшілігі талдау қызметтерінің жоқтығы, бұл контроллингтің мүмкіндіктерін шектейді. Жоғарыда аталғандардың негізгі құраушы шеңбері төмендегілер болып табылады:

1. «Галактиканың» құрамына келесілер кіреді:

- жетекші;
- қаржылық есеп;
- бухгалтерлік есеп;
- өндірісті басқару;
- логистика;
- қызметкерлерді басқару;
- клиенттермен өзара қарым-қатынастарды басқару;
- салалық және мамандандырылған шешімдер;
- жүйелі әкімшілік жүргізу.

2. «БОСС», яғни Бухгалтерлік офистік желі жүйесінің аясы төмендегідей:

- мамандарды есепке алу;
- еңбек және еңбекақыны есепке алу;
- есептік шоттардағы операцияларды есепке алу;
- кассалық операцияларды және есеп беруші тұлғаларды есепке алу;
- негізгі қорларды есепке алу;
- материалды құндылықтардың қозғалысын есепке алу және қоймалық есеп;
- жиынтықты бухгалтерлік есеп;
- экономикалық талдау және жоспарлы көрсеткіштерді есептеу;
- әкімшілік басқару және құжаттардың орындалуына бақылау жасау.

3. «Олимп» архитектурасына төмендегілер кіреді:

- бухгалтерлік есепке алу;

- әкімшілік есепке алу;
- қаржылық менеджмент;
- оперативті есепке алу;
- ішкі жүйелер: қаржылық сарапшы (эксперт), маркетинг, статистикалық сарапшы (эксперт); жоспарлау;
- ішкі жүйелер: кадрлар, сатып алулар, қорлар, өндіріс, сату, қаржылар.

4. «Бэмби+» шағын кәсіпорындарда қолданылады және өзінің пакетінде келесі ішкі жүйелерді құрады:

- баланс, салықтар;
- есеп беру операцияларын есепке алу;
- материалды қойма;
- негізгі қорлар;
- еңбекақы.

Қазақстанда контроллингті, соның ішінде стратегиялық контроллингті енгізумен «Галактика» корпорациясы айналысады. «Галактика» корпорациясы Қазақстан Республикасында 1995 жылдан бастап жұмыс істейді. «Галактика – Қазақстан» – бұл тек Қазақстандағы «Галактика» корпорациясының Орта-Азиялық офисі ғана емес, бұл жергілікті заңнамаларды ескере отырып, Қазақстан Республикасы үшін жасалған бағдарламалық кешен. Ол «Галактика» корпорациясымен ұсынылатын қызметтердің толық шоғыры: консалтинг, іске қосу жұмыстары, техникалық қолдау, пайдаланушыларды оқыту.

Компьютерлік бағдарламаларды дұрыс таңдау кезінде контроллингтің құзыретіне енетін қызметті жоспарлау, үйлестіру, талдау іс-шараларын табысты жүргізуге болады. Бұл әсіресе заңды және жеке тұлғалармен жұмыс жасайтын мемлекеттік салық органдарында компьютерлік технологияларды енгізу үлкен мәнге ие. Берілген факторлардың артықшылығы салық құжаттарын өткізуді және қаржылық есептілікті жеңілдетуде, бұл өз кезегінде уақытты және кәсіпорын қаржыларын үнемдеуге алып келеді.

Әр түрлі елдерде, аймақтарда және континенттерде жұмыс істейтін кәсіпорындар үшін ақпараттық жүйелер мен технологиялық қолдау ерекше маңызға ие, бұл «Электронды пошта» арқылы, ин-

тернет мәліметтерін пайдаланып, қаржы ресурстарын, сондай-ақ ақпараттарды алу және қабылдау жылдамдығы, басқа елдердің заңды-нормативті базасын білу өте маңызды болған жағдайда орын алады.

Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар:



1. *Контроллингтің ақпараттық және инструментальды қолдау (басқару) көрсету қызметін сипаттап беріңіз.*
2. *Ақпараттық ағындар.*
3. *Сыртқы және ішкі іскерлік орта.*
4. *Менеджер өз қызметінде қандай ақпараттық рөл атқарады?*
5. *Шешім қабылдауды қолдау жүйесінің негізгі қызметтері.*
6. *Контроллинг саласында қандай ақпараттық технологияларды білесіз?*
7. *«БААН-Контроллинг» бағдарламасы.*
8. *«БЭСТ-5.Контроллинг» бағдарламасының қызметтік (функционалды) ішкі жүйелері.*
9. *«Бэмби+» бағдарламасы қандай кәсіпорындарда қолданылады?*

**«КОНТРОЛЛИНГ» КУРСЫ БОЙЫНША
СТУДЕНТТЕР ДІҢ БІЛІМДЕРІН БАҚЫЛАУҒА
АРНАЛҒАН ТЕСТ СҰРАҚТАРЫ**

1. Контроллинг түсінігі ең алғаш қай елде бастау алды?

- а) Ұлыбританияда;
- ә) Германияда;
- б) Ресейде;
- в) АҚШ-та;
- г) Нидерландыда.

2. Контроллинг жүйесінің теориялық дамуы қай елден басталған?

- а) Германияда;
- ә) Ресейде;
- б) Ұлыбританияда;
- в) Нидерландыда.
- г) АҚШ-та;

3. Жағдайларды меңгеру, үдерістерді басқару және реттеу:

- а) мониторинг;
- ә) контроллинг;
- б) жоспарлау;
- г) менеджмент;
- д) болжау.

4. Қай сала нәтижелерге, жобаларға және өнімге жауап бермейді?

- а) контроллинг;
- ә) менеджмент;
- б) басқару;
- в) болжау;
- г) мониторинг.

5. Белгіленуі мен мерзімі бойынша контроллингтің қандай түрлерін білесіз?

- а) өндірістік контроллинг, банктік контроллинг, ауыл шаруашылық контроллинг, шағын және орта бизнестегі контроллинг, қызмет көрсету саласындағы контроллинг;
- ә) тәуекел-контроллинг, өткізу-контроллинг, қаржылық конт-

роллинг, экологиялық контроллинг, бизнес-контроллинг, технологиялық контроллинг;

- б) стратегиялық, оперативті, диспозитивті контроллинг;
- в) стратегиялық, өндірістік, өткізу, қаржылық контроллинг;
- г) экологиялық, бизнестік, технологиялық, стратегиялық, оперативті контроллинг.

6. Қарастырылатын сұрақтар шеңбері бойынша контроллинг түрлері қандай?

- а) өндірістік контроллинг, банктік контроллинг, ауыл шаруашылық контроллинг шағын және орта бизнестегі контроллинг, қызмет көрсету саласындағы контроллинг;
- ә) тәуекел-контроллинг, өткізу-контроллинг, қаржылық контроллинг, экологиялық контроллинг, бизнес-контроллинг, технологиялық контроллинг;
- б) стратегиялық, оперативті, диспозитивті контроллинг;
- в) стратегиялық, өндірістік, өткізу, қаржылық контроллинг;
- г) экологиялық, бизнестік, технологиялық, стратегиялық, оперативті контроллинг.

7. Іс-әрекет ету бағыты бойынша контроллингтің түрлерін атаңыз.

- а) өндірістік контроллинг, банктік контроллинг, ауыл шаруашылық контроллинг, шағын және орта бизнестегі контроллинг, қызмет көрсету саласындағы контроллинг;
- ә) тәуекел-контроллинг, өткізу-контроллинг, қаржылық контроллинг, экологиялық контроллинг, бизнес-контроллинг, технологиялық контроллинг;
- б) стратегиялық, оперативті, диспозитивті контроллинг;
- в) стратегиялық, өндірістік, өткізу, қаржылық контроллинг;
- г) экологиялық, бизнестік, технологиялық, стратегиялық, оперативті контроллинг.

8. Стратегиялық контроллингтің міндеттері неде?

- а) қаржылық есеп беруді талдау, бюджет құру;
- ә) болжау, келешекке стратегия құру;
- б) нарықтағы нишаны сақтап қалу стратегиясы, қызметті диверсификациялау;
- в) жоспарлау, болжауды есептеу және талдау, бенчмаркинг;
- г) бәсекелестік артықшылық, өткізу саясаты.

9. Оперативті контроллингтің міндеттері болып нелер есептеледі?

- а) маусымды болжам жасау және баға саясаты, ағымдық жоспар құру;
- ә) қаржылық есеп беруді талдау, бюджет құру;
- б) нарықтағы тауашаны сақтап қалу стратегиясы, қызметті әртараптандыру;
- в) жоспарлау, болжауды есептеу және талдау, бенчмаркинг;
- г) бәсекелестік артықшылық, өткізу саясаты.

10. Шағын және орта бизнестегі контроллингтің міндеттері:

- а) қаржылық есеп беруді талдау, бюджет құру;
- ә) маусымдық болжам жасау, баға саясаты, ағымдық жоспар құру;
- б) бәсекелестік артықшылық, өткізу саясаты;
- в) нарықтағы тауашаны сақтап қалу стратегиясы, қызметті әртараптандыру;
- г) жоспарлау, болжауды есептеу және талдау, бенчмаркинг.

11. Қызмет көрсету контроллингiнiң мiндеттерi қандай?

- а) бәсекелестік артықшылық, өткізу саясаты;
- ә) нарықтағы тауашаны (нишаны) сақтап қалу стратегиясы, қызметті әртараптандыру;
- б) қаржылық есеп беруді талдау, бюджет құру;
- в) жоспарлау, болжауды есептеу және талдау, бенчмаркинг;
- г) маусымдық болжам жасау, баға саясаты, ағымдық жоспар құру.

12. Алғашқы контроллингтің міндеті:

- а) жоспарлау, болжауды есептеу және талдау, бенчмаркинг;
- ә) нарықтағы тауашаны сақтап қалу стратегиясы, қызметті әртараптандыру;
- б) бәсекелестік артықшылық, өткізу саясаты;
- в) маусымдық болжам жасау, баға саясаты, ағымдық жоспар құру;
- г) қаржылық есеп беруді талдау, бюджет құру.

13. Бизнес-контроллинг қандай міндеттер атқарады?

- а) үйлестіру, ақпарат, навигация;
- ә) жоспарлау, болжамды есептеу, талдау, бенчмаркинг;
- б) жоспардың орындалуын реттеу, жоспар-нақты салыстыру;
- в) өндірістік есепке алу, өзіндік құнды калькуляциялау, шығындарды есептеу;
- г) өткізу саясаты, қаржы саясаты, тәуекелді төмендету.

14. Диспозитивті контроллингте қандай іс-шаралар көзделген?

- а) үйлестіру, ақпарат, навигация;
- ә) жоспарлау, болжамды есептеу, талдау, бенчмаркинг;
- б) жоспардың орындалуын реттеу, жоспар-нақты салыстыру;
- в) өндірістік есепке алу, өзіндік құнды калькуляциялау, шығынды есептеу;
- г) өткізу саясаты, қаржы саясаты, тәуекелді төмендету.

15. Өндірістік контроллингтің міндеттері:

- а) үйлестіру, ақпарат, навигация;
- ә) жоспарлау, болжамды есептеу, талдау, бенчмаркинг;
- б) жоспардың орындалуын реттеу, жоспар-нақты салыстыру;
- в) өндірістік есепке алу, өзіндік құнды калькуляциялау, шығындарды есептеу;
- г) өткізу саясаты, қаржы саясаты, тәуекелді төмендету.

16. Банктік контроллингтің міндеттері:

- а) үйлестіру, ақпарат, навигация;
- ә) жоспарлау, болжамды есептеу, талдау, бенчмаркинг;
- б) жоспардың орындалуын реттеу, жоспар-нақты салыстыру;
- в) өндірістік есепке алу, өзіндік құнды калькуляциялау, шығындарды есептеу;
- г) өткізу саясаты, қаржы саясаты, тәуекелді төмендету.

17. Қай контроллинг кәсіпорынның артықшылықтарын тиімді пайдалануға және келешекте табысты қызмет етуі үшін жаңа әлеуеттерді қалыптастыруға көмектеседі?

- а) стратегиялық;
- ә) оперативті;
- б) диспозитивті;
- в) өндірістік;
- г) қаржылық.

18. Жоспарланған пайда деңгейі, табыстылық және өтімділікке ағымдық кезеңде жету үшін кәсіпорын менеджерлерін әдістемелік, ақпараттық және инструменталды қолдауды қамтамасыз ету – қай контроллингке тән?

- а) стратегиялық;
- ә) оперативті;

- б) диспозитивті;
- в) өндірістік;
- г) қаржылық.

19. Стратегиялық жоспарлаудың орталық түйіні болып не табылады?

- а) альтернативті шешімдерді қабылдау;
- ә) стратегиялар құру;
- б) нәтижелілікті бақылау;
- в) басқарушылық есеп жүйесін құру;
- г) жоспарлы және нақты шамаларды салыстыру.

20. Стратегиялық жоспарлаудың фазасына не кіреді?

- а) стратегиялық мақсаттарды іздеу және құру;
- ә) стратегияларды бейнелеу және бағалау;
- б) стратегиялық шешім қабылдау;
- в) стратегиялық бақылау нәтижелері бойынша шешім қабылдау;
- г) дұрыс жауап жоқ.

21. Стратегиялық бақылаудың міндеті неде?

- а) стратегиялық мақсаттарды іздеу және құру;
- ә) стратегияларды бейнелеу және бағалау;
- б) стратегиялық шешім қабылдау;
- в) стратегиялық жоспарлаудың өмір сүруге қабілеттілігін қамтамасыз етуге қатысты қолдау көрсету;
- г) барлығы дұрыс.

22. Стратегиялық контроллинг неге бағытталған?

- а) әлеуетке (нарық үлесі, нарық өсімі т.б.);
- ә) соңғы нәтижеге (пайда, тиімділік);
- б) кәсіпорынның ішкі ортасына;
- в) кәсіпорынның бәсеке қабілеттілігіне;
- г) барлық жауап дұрыс.

23. Контроллинг қандай қызметтер атқарады?

- а) басқарушылық, ақпаратпен қамтамасыз ету, өндірістік;
- ә) сервистік, шешім қабылдау, кәсіпорындағы ішкі бақылау;
- б) басқарушылық, өндірістік, өткізу;
- в) есепке алу, жоспарлау, үйлестіру;
- г) ақпараттық қызмет көрсету, бақылау, өндіру, өткізу қызметі.

24. Контроллинг жүйесінің кезеңдік құрылуы қандай жүйелілікпен орындалады?

- а) басқарушылық есеп жүйесін құру, ұйымдастыру, жоспарлау, нәтижені бағалау;
- ә) басқарушылық есеп жүйесін құру, кәсіпорын қызметін жоспарлау;
- б) контроллингті жүзеге асыру базисін құру, кәсіпорында контроллинг әдістерін енгізу, контроллинг жүйесінің әлеуеттілігінің тиімділігін тексеру;
- в) контроллинг қызметін құру, контроллингтің ақпараттық базасын кеңейту, нақты мәліметтерді талдау;
- г) басқарушылық шешімдерді қабылдау, контроллингтің ақпараттық базасын кеңейту, нақты мәліметтерді талдау.

25. ABC-талдау, өткізу кезеңдегі тапсырыстарды талдау, ресурстарды сатып алу кезіндегі тапсырыстарды талдау, зиянсыздық нүктесіндегі шамаларды талдау, жабу сомасын есептеу, ФҚТ әдістері қай контроллингке тән?

- а) стратегиялық;
- ә) оперативті;
- б) диспозитивті;
- в) өндірістік;
- г) қызмет көрсету саласындағы.

26. Кәсіпорынның бәсекелестік қабілеттілігін, инвестициялық тартымдылығын талдау, портфельді талдау, SWOT-талдау қандай контроллингтің негізгі әдістері болып табылады?

- а) диспозитивті;
- ә) қызмет көрсету саласындағы;
- б) оперативті;
- в) стратегиялық;
- г) өндірістік.

27. Кәсіпорын және оның бөлімшелерінің табыстары, шығыстары және өтімділігін басқару үшін арналған құрал, табиғи және ақшалай нысанда құрылатын жоспар – бұл...

- а) калькуляция;
- ә) смета;
- б) бюджет;

- в) икемді смета;
- г) дұрыс жауап жоқ.

28. ABC-талдауда қай міндеттер бір жетекшінің атқарылуын талап етеді, маңызды және кешенді, сондықтан өкілеттіліктер бөлінеді?

- а) В-міндеттері;
- ә) А-міндеттері;
- б) С-міндеттері;
- г) Д-міндеттері.

29. Қай міндеттерді шешу үшін кәсіпорынның қызметкерлеріне өкілеттілік беріледі?

- а) А-міндеттері;
- ә) Д-міндеттері.
- б) С-міндеттері;
- в) В-міндеттері.

30. Бұл міндеттерді шешу үшін ұйым қызметкерлеріне жүктелетін күнделікті кертартпа міндеттер:

- а) Д-міндеттері;
- ә) В-міндеттері;
- б) А-міндеттері;
- в) С-міндеттері.

31. Қай міндеттердің орындалуына кететін уақыт шығыны да, маңыздылығы да 20%-ды құрайды?

- а) А-міндеттері;
- ә) В-міндеттері;
- б) Д-міндеттері;
- в) С-міндеттері.

32. Қай міндеттерді шешуге 5% уақыт талап етілсе, маңыздылығы, яғни кәсіпорын мақсатына жетуге үлесі 75% бағаланады?

- а) А-міндеттері;
- ә) Д-міндеттері;
- б) В-міндеттері;
- в) С-міндеттері.

33. Жоспарлы және нақты мәндердің ауытқуы бюджетте келтірілген қандай параметрлер бойынша болуы мүмкін:

- а) құндық, ұйымдық, уақыттық;
- ә) заттай, ұжымдық, мерзімдік;
- б) сандық, сапалық, заттай;
- в) натуралды, құндық, мерзімдік;
- г) дұрыс жауап жоқ.

34. Оперативті контроллингте ауытқулар пайда болу жиілігіне байланысты қандай түрлерге бөлінеді?

- а) қолайлы, қолайсыз;
- ә) абсолютті, салыстырмалы;
- б) жүйелі, кездейсоқ;
- в) елеулі, елеулі емес;
- г) маңызды, маңызды емес.

35. Тенденция бағыты бойынша ауытқудың қандай түрлерін білесіз?

- а) абсолютті, салыстырмалы;
- ә) жүйелі, кездейсоқ;
- б) маңызды, маңызды емес;
- в) қолайлы, қолайсыз;
- г) елеулі, елеулі емес.

36. Есептеу әдісі бойынша ауытқудың түрлері:

- а) абсолютті, салыстырмалы;
- ә) елеулі, елеулі емес;
- б) маңызды, маңызды емес;
- в) жүйелі, кездейсоқ;
- г) қолайлы, қолайсыз.

37. Соңғы нәтижеге әсер ету дәрежесі бойынша ауытқу түрлері:

- а) маңызды, маңызды емес;
- ә) елеулі, елеусіз;
- б) айқын, түсініксіз;
- в) қолайлы, қолайсыз;
- г) жүйелі, кездейсоқ.

38. Абсолютті және салыстырмалы шамасы бойынша ауытқу түрлерін атаңыз.

- а) қолайлы, қолайсыз;
- ә) абсолютті, салыстырмалы;
- б) жүйелі, кездейсоқ;
- в) елеулі, елеулі емес;
- г) маңызды, маңызды емес.

39. Пайда болу себебіне байланысты ауытқу түрлері қандай?

- а) маңызды, маңызды емес;
- ә) елеулі, елеусіз;
- б) айқын, түсініксіз;
- в) қолайлы, қолайсыз;
- г) жүйелі, кездейсоқ.

40. Салыстыру кезеңіне байланысты ауытқу қандай түрлерге бөлінеді?

- а) айқын, түсініксіз;
- ә) елеулі, елеусіз.
- б) қолайлы, қолайсыз;
- в) жүйелі, кездейсоқ;
- г) селективті, кумулятивті.

41. Ауытқу себептеріне әсер ету мүмкіндігі бойынша ауытқу түрлері:

- а) селективті, кумулятивті;
- ә) бақылауға алынатын, бақылауға алынбайтын;
- б) айқын, түсініксіз;
- в) жүйелі, кездейсоқ;
- г) елеулі, елеусіз.

42. Маусымдық бизнес түрімен айналысатын кәсіпорындар үшін маңызды болып табылатын ауытқу түрі, бақылауға алынатын шамаларды уақыт аралығында салыстыруды білдіреді. Бұл қандай ауытқуға тән?

- а) кумулятивті ауытқу;
- ә) селективті ауытқу;
- б) абсолютті ауытқу;
- в) салыстырмалы ауытқу;
- г) қолайлы ауытқу.

43. ... өспелі нәтиже бойынша есептелген сомалар және олардың ауытқулары өткен кезеңдегі жетістіктер дәрежесін бағалауға және жоспарлы кезең соңындағы айырманы бағалауға мүмкіндік береді.

- а) кумулятивті ауытқу;
- ә) селективті ауытқу;
- б) абсолютті ауытқу;
- в) салыстырмалы ауытқу;
- г) қолайлы ауытқу.

44. Сыртқы ортадағы өзгерістерге байланысты ауытқулар:

- а) бақылауға алынбайтын;
- ә) түсініксіз;
- б) кездейсоқ;
- в) қолайсыз;
- г) елеулі.

45. Жоспарлау кезіндегі қателердің туындауы қандай себептерден болады?

- а) ұйым құрылымы;
- ә) ақпараттың жеткіліксіздігі;
- б) бақылау фазалары;
- в) жетекші стилі;
- г) барлық жауап дұрыс.

46. Басқарушылық есеп түрлері:

- а) жоспарлы, нормативті, ағымдық;
- ә) есептік, аналитикалық, бастамашылық;
- б) бухгалтерлік есеп беру, өндірістік есеп беру, қаржылық есеп беру;
- в) кешенді есеп беру, негізгі көрсеткіштер есебі, аналитикалық есеп беру;
- г) дұрыс жауап жоқ.

47. Басқарушылық есеп қызметін қандай бөлім жүргізеді?

- а) басқару аппараты;
- ә) мамандар бөлімі, логистика бөлімі;
- б) жоспарлы-экономика, қаржы бөлімдері;
- в) өндіріс бөлімі, маркетинг бөлімі;
- г) өндіріс бөлімі, қаржы бөлімі.

48. Шығындарды жабу сомасы қалай анықталады?

- а) өнімді өткізуден түскен түсім – айнымалы шығындар;
- ә) жалпы табыс – айнымалы шығындар;
- б) өнімді өткізуден түскен түсім – тұрақты шығындар;
- в) жалпы табыс – тұрақты шығындар;
- г) таза пайда – толық өзіндік құн.

49. Есепке алу жүйесіне негізделген контроллинг қай жылдары құрылды?

- а) 1970 – 1980 жж.;
- ә) 1990 – 2000 жж.;
- б) 1930 ж.;
- в) 1980 – 1990 жж.;
- г) 1940 ж.

50. Басқару жүйесі ретіндегі контроллинг қай жылдары бастау алды?

- а) 1970 – 1980 жж.;
- ә) 1990 – 2000 жж.;
- б) 1930 ж.;
- в) 1980 – 1990 жж.;
- г) 1940 ж.

51. Контроллинг басқарушылық ақпараттық жүйе ретінде көзқарас қай жылдары дамыды?

- а) 1970 – 1980 жж.;
- ә) 1990 – 2000 жж.;
- б) 1930 ж.;
- в) 1980 – 1990 жж.;
- г) 1940 ж.

52. Контроллинг – бұл

- а) өткен кезеңге бағытталып кінәлілерді, қателіктерді анықтауға негізделген;
- ә) кәсіпорын құрылымын құру, жоспарлау, ұйымдастыру, есепке алу;
- б) қажетті ақпараттармен қамтамасыз ету, ұйымдастырушылық ретінде;
- в) жағдайды түсіну, үдерістерді басқару және реттеу;
- г) дұрыс жауап жоқ.

53. Бақылау дегеніміз не?

- а) өткен кезеңге бағытталып кінәлілерді, қателіктерді анықтауға негізделген;
- ә) кәсіпорын құрылымын құру, жоспарлау, ұйымдастыру, есепке алу;
- б) қажетті ақпараттармен қамтамасыз ету, ұйымдастырушылық ретінде;
- в) жағдайды түсіну, үдерістерді басқару және реттеу;
- г) дұрыс жауап жоқ.

54. Шығындар бюджетін құруда бақылау қандай 3 бағытта жүргізіледі?

- а) тиімділікті бақылау, табыстылықты бақылау, бағаны бақылау;
- ә) жетістікті бақылау, шығындарды бақылау, өнім өткізуді бақылау;
- б) өндірісті бақылау, өнімді өткізуді бақылау, баға деңгейін бақылау;
- в) тиімділік, шығынсыздық, тепе-теңдік нүктесін бақылау;
- г) шекті шығындарды бақылау, өндірістік шығындарды бақылау, жалпы шығындарды бақылау.

55. Кәсіпорындағы оперативті контроллингтің маңызды міндеті:

- а) ауытқуларды анықтау;
- ә) бюджет құру;
- б) қаржылық нәтижелерді есептеу;
- в) ауытқу себептерін анықтау;
- г) ұйымдастыру, бақылау.

56. Бюджет құру үдерісіне тән сипаттық қызметтер:

- а) жоспар құру, ұйымдастыру, ынталандыру, бақылау;
- ә) ұйымдастыру, бағалау, ынталандыру, бақылау;
- б) жоспарлау, үйлестіру, бақылау, ынталандыру, бақылау;
- в) жоспарлау, үйлестіру, есепке алу, ауытқуларды анықтау, реттеу;
- г) ұйымдастыру, жоспарлау, есепке алу, ақпаратпен қамтамасыз ету, бақылау.

57. Кәсіпорын мүмкіндіктері мен нарық талаптарын сәйкестендіруге бағытталған үздіксіз циклді үдеріс – бұл...

- а) әрекеттерді жоспарлау;

- ә) ауытқуларды анықтау және реттеу;
- б) ұйым қызметінің нәтижелерін бағалау;
- в) ынталандыру;
- г) өндірістік жағдайларды бақылау.

58. Жиынтықты бюджет құрылымының сызбанұсқасы:

- а) өндірістік шығындар бюджеті – өткізу бюджеті – инвестициялық бюджет – пайда мен шығын бюджеті;
- ә) өткізу бюджеті – өндірістік шығындар бюджеті – пайда мен шығын бюджеті;
- б) өткізу бюджеті – өндірістік шығындар бюджеті – коммерциялық және әкімшілік шығыстар бюджеті – пайда мен шығын бюджеті;
- в) өндірістік шығындар бюджеті – пайда мен шығын бюджеті – өткізу бюджеті;
- г) пайда мен шығын бюджеті – коммерциялық және әкімшілік шығыстар бюджеті – өндірістік бюджеті – өткізу бюджеті.

59. Қалаған нәтижелерге жетуге қажетті шығындардың түрлері мен жұмсалыу орнына байланысты ақшалай мәнде шығындар сомасын анықтау – бұл...

- а) өндірістік шығындар сметасы;
- ә) үстеме шығыстар бюджеті;
- б) әкімшілік шығыстар бюджеті;
- в) өткізу бюджеті;
- г) өнімнің өзіндік құнының калькуляциясы.

60. Шығындар сметасы негізінде шешілетін міндеттер іс-әрекет ету түріне байланысты қандай түрлерге бөлінеді?

- а) жоспарлау, бақылау, есеп беру;
- ә) есепке алу, ақпарат, бақылау;
- б) үйлестіру, жоспарлау, бағалау;
- в) нәтижелерді бағалау, есеп беру, бақылау;
- г) дұрыс жауап жоқ.

61. Өткізу саясатына қандай факторлар әсер етеді?

- а) эндогенді, экзогенді;
- ә) СТЭП-факторлар, SWOT-факторлар;
- б) жақын, қашық сыртқы орта;

- в) ішкі орта;
- г) дұрыс жауап жоқ.

62. Тек кәсіпорынның сыртқы ортасына (қашық, жақын) бағытталған талдау

- а) SWOT-талдау;
- ә) PEST-талдау;
- б) ABC-талдау;
- в) XYZ-талдау.

63. Өнімді өткізуден түскен түсімнен тікелей материалды және еңбек шығындарының айырмасы нені білдіреді?

- а) пайда маржасы;
- ә) пайда;
- б) салық салғаннан кейінгі табыс;
- в) маржиналды табыс;
- г) негізгі қызметтен түскен табыс.

64. Пайданың өнімді өткізуден түскен түсімге қатынасы – бұл...

- а) пайда маржасы;
- ә) пайда;
- б) салық салғаннан кейінгі табыс;
- в) маржиналды табыс;
- г) негізгі қызметтен түскен табыс.

65. Кәсіпорында контроллинг қызметін енгізудің артықшылығы қандай?

- а) басқарудың ұйымдық құрылымын өзгерту қажеттілігі туады;
- ә) кәсіпорынның қаржылық-экономикалық жағдайы туралы ақпарат бір жерге шоғырланады;
- б) контроллинг қызметінің басқа бөлімдерге үстемдігі артады;
- в) кей бөлімдерден жеке қызметтер алынып, орнына қосымша қызметтер жүктеледі;
- г) барлығы дұрыс.

66. Кәсіпорында контроллинг қызметін енгізудің теріс жағы болып не есептеледі?

- а) жұмыс нәтижелері мен міндеттерді орындалуы тек жауапты адамдарға жүктеледі;

- ә) кәсіпорынның қаржылық-экономикалық жағдайы туралы ақпарат бір жерге шоғырланады;
- б) басқарушылық ұйымдық құрылымын өзгерту қажеттігі туады;
- в) бөлімдердің оқшаулануы төмендейді;
- г) дұрыс жауап жоқ.

67. Клиенттердің мұқтаждықтарын қамтамасыз етуге бағытталған тиімді менеджментті ақпараттық қолдау.

- а) қаржылық ақпараттық қолдау;
- ә) өндірістік контроллинг;
- б) өткізу-контроллинг;
- в) маркетингтегі контроллинг;
- г) оперативті контроллинг.

68. «Маркетинг-микс» – бұл...

- а) өнімге кететін шығындар саясаты, жарнама саясаты, баға саясаты, өткізу саясаты;
- ә) өнім саясаты, өткізу саясаты, баға саясаты, ақпарат алмасу саясаты;
- б) шығын, пайда, айналым саясаты;
- в) сыртқы нарыққа өткізу саясаты, қаржы саясаты, баға саясаты, несиесаясаты;
- г) ресурстармен қамтамасыз ету саясаты, өндіру саясаты, өткізу саясаты, ақпаратпен қамтамасыз ету саясаты.

69. Жағдайдың қолайлы дамуының күтілетін жағдайдан ауытқуын сандық мәндерде анықтау. Бұл қай әдіске тән?

- а) ФҚТ-талдау;
- ә) GAP-талдау;
- б) портфолио-талдау;
- в) маржиналды пайда есебі;
- г) ABC-талдау.

70. Кәсіпорын қызметін өнім және нарықтың жеке стратегиялары бойынша болу қай әдіске тән?

- а) портфолио-талдау;
- ә) маржиналды пайда есебі;
- б) GAP-талдау;
- в) ABC-талдау;
- г) ФҚТ-талдау.

71. Маркетингтік іс-шараларының тиімділігін бағалау – қай талдауға тән?

- а) салыстырмалы есептеулер;
- ә) маржиналды пайда есебі;
- б) портфолио-талдау;
- в) GAP-талдау;
- г) ФҚТ-талдау.

72. Кәсіпорынның кез келген уақытта өзінің төлемдік міндеттерін орындай алмау және табыстылығын сақтап қалу қай контроллингке жатады?

- а) маркетингтік контроллинг;
- ә) қаржылық контроллинг;
- б) өндірістік контроллинг;
- в) өткізу-контроллинг;
- г) оперативті контроллинг.

73. WK=айналым капиталының құны – қысқа мерзімді қарыз қаражаты формуласындағы WK нені білдіреді?

- а) қарызды жабу коэффициенті;
- ә) төлемдер ағыны;
- б) жұмысшы капитал;
- в) жабу коэффициенті;
- г) пайда өсімін қамтамасыз ететін дағдарыс нүктесі.

өтімді қорлар

74. $QR = \frac{\text{өтімді қорлар}}{\text{қысқа мерзімді міндеттемелер}}$ формуласындағы QR нені білдіреді?

қысқа мерзімді міндеттемелер

- а) қарызды жабу коэффициенті;
- ә) төлемдер ағыны;
- б) жұмысшы капиталы;
- в) жабу коэффициенті;
- г) пайда өсімін қамтамасыз ететін дағдарыс нүктесі.

75. Контроллинг ең алдымен неге байланысты?

- а) шешім қабылдау үдерісін қолдауға;
- ә) бюджет құруға;
- б) ауытқуларды анықтауға;

- в) жоспарлауға;
- г) нәтижелерді бақылауға.

76. Контроллингтің арнайы қызметіне нелер кіреді?

- а) ақпарат алмасу үдерісін үйлестіру;
- ә) кәсіпорының жиынтық жоспарын құру;
- б) ауытқулардың жіберілген мүмкін шектерін анықтау;
- в) түзету іс-шаралары мен шешімдерді таңдауға кеңес беру;
- г) инвестициялық жобалардың тиімділігін есептеу.

77. Контроллинг қызметінің міндеті – бұл...

- а) ақпараттарды жинау және өңдеу;
- ә) ақпарат алмасу үдерісін үйлестіру;
- б) ауытқулардың рұқсат етілген шектерін анықтау;
- в) ақпараттық жүйе архитектурасын құру;
- г) инвестициялық жобалардың тиімділігін есептеу.

78. «Істі дұрыс жасау» – бұл қай контроллингтің лозунғы болып табылады?

- а) стратегиялық контроллинг;
- ә) диспозитивті контроллинг;
- б) оперативті контроллинг;
- в) қаржылық контроллинг;
- г) маркетингтік контроллинг.

79. Қарызды жабу коэффициенті қалай анықталады?

- а) өтімді қорлар / қысқа мерзімді міндеттемелер;
- ә) қаражаттың құны – қысқа мерзімді қарыз қаражаты;
- б) салық салғанға дейінгі жылдық табыс + зейнетақы қорының өсімі + ұзақ мерзімді қорлар өсімі + амортизация;
- в) өтімді қорлар / айналым қаражатының құны;
- г) өтімді қорлар / ұзақ мерзімді міндеттемелер.

80. Қаржылық контроллингте жұмысшы капитал қалай есептеледі?

- а) өтімді қорлар / қысқа мерзімді міндеттемелер;
- ә) қаражаттың құны – қысқа мерзімді қарыз қаражаты;
- б) салық салғанға дейінгі жылдық табыс + зейнетақы қорының өсімі + ұзақ мерзімді қорлар өсімі + амортизация;
- в) өтімді қорлар / айналым қаражатының құны;
- г) өтімді қорлар / ұзақ мерзімді міндеттемелер.

81. Контроллинг дегеніміз не?

- а) кәсіпорын және оның құрылымдық бөлімшелерінің ұзақ мерзімді қызмет етуін қамтамасыз ету үшін болашақты басқару жүйесі;
- ә) өткен кезеңдегі қателіктер, ауытқулар, кемшіліктер мен проблемаларға негізделіп, кінәлілерді анықтауға бағытталған жүйе;
- б) клиенттердің мұқтаждықтарын қамтамасыз етіп, олардың сұраныстарына қарай өнімді өндіру және өткізу жүйесі;
- в) кәсіпорында тек қана мамандардың біліктілігін көтеру және қайта даярлауға басқаруды бағыттаушы ішкі жүйе.

82. Неміс контроллинг мектебі қандай пікірді жақтаған?

- а) кәсіпорындағы айнымалы және тұрақты шығындарды басқару жүйесі;
- ә) фирманың нақты жағдайда едәуір көп пайда табуына мүмкіндік беретін реттеу жүйесі, пайданы басқару жүйесі;
- б) іс жүзінде пайдалы нәтиже беретінді ғана ақиқат деп білетін философиялық бағыт, яғни прагматикалық әдіс;
- в) кәсіпорынды басқарудың арнайы автоматтандырылған және мақсатты-бағдарламалық жоспарлау, реттеу, есепке алу және шешім қабылдау жүйесі.

83. Контроллингтің мәнін, мақсатын және міндеттерін ашу үшін қандай 3 тұжырымдамалық бағыттарды бөліп қарастыруға болады?

- а) ұйымдастыруға, жоспарлауға, мақсатты-бағдарламалық қамтамасыз етуге бағытталған;
- ә) есепке алу, шешім қабылдау, талдау;
- б) есепке алу, ақпараттық қамтамасыз етуге, басқару теориясына бағытталған;
- в) есепке алу, менеджмент, маркетингке бағытталған;
- г) қаржылық-экономикалық, мақсатты-бағдарламалық, сараптамалық.

84. Контроллингтің сервистік қызметі – бұл...

- а) кәсіпорын басшылығын қажетті ақпараттармен қамтамасыз етеді;
- ә) ұйымның ішкі және сыртқы ақпарат көздерін жинап, өңдеп, тиімді шешім қабылдау қызметін атқарады;
- б) бақылау нәтижелері бойынша ауытқу себептерін анықтауға бағытталған;
- в) кәсіпорынның ішкі өндірістік бөлімшелерін ресурстармен жабдықтайды.

85. Контроллингтегі ішкі бақылау қызметі – бұл...

- а) кәсіпорын басшылығын қажетті ақпараттармен қамтамасыз етеді;
- ә) ұйымның ішкі және сыртқы ақпарат көздерін жинап, өңдеп, тиімді шешім қабылдау қызметін атқарады;
- б) бақылау нәтижелері бойынша ауытқу себептерін анықтауға бағытталған;
- в) кәсіпорынның тек өндірістік бөлімшелерінің ресурстармен жабдықталуына бақылау жасап, талдау жасайды.

86. Қаржылық контроллингте өтімділікті ағымдық қамтамасыз ету:

- а) кредиторлардың көзқарасы тұрғысынан алғанда инвестициялық тартымдылықты арттыру арқылы қарыз қаражаттарын тарту, сондай-ақ кәсіпорындардың меншікті капиталын кеңейту мүмкіндігін сақтап қалуды білдіреді;
- ә) төлемдік ағындар, қаржыландыруға, инвестициялауға және меншікті капиталға қатысты барлық төлемдер мен түсімдерді құратын қаржы жоспарына негізделген;
- б) кәсіпорындағы өтімді қорлардың төлемдерден артық болуы өтімді резервтерді қалыптастыру үшін пайдаланылуы мүмкін;
- в) ұзақ мерзімді міндеттерді жабу үшін айналым капиталының қандай үлесі қолданылатынын көрсетеді.

87. Контроллингтегі басқарушылық қызмет – бұл...

- а) кәсіпорын басшылығын қажетті ақпараттармен қамтамасыз етеді;
- ә) ұйымның ішкі және сыртқы ақпарат көздерін жинап, өңдеп, тиімді шешім қабылдау қызметін атқарады;
- б) бақылау нәтижелері бойынша ауытқу себептерін анықтауға бағытталған;
- в) кәсіпорынның ішкі өндірістік бөлімшелерін ресурстармен жабдықтайды.

88. Стратегиялық контроллингте стратегия құру кезінде не ескерілуі қажет?

- а) кәсіпорынның мүмкіндіктері мен тәуекелін анықтау қажет;
- ә) ағымдық-өндірістік нәтижелер;
- б) кәсіпорынның құрылымдық бөлімшелерінің бір-бірімен өзара қарым-қатынасы;
- в) қаржылық-экономикалық бөлім қызметкерлерінің біліктілігі.

89. Маркетинг нені зерттеуден басталады?

- а) тауарды құру және өндіру;
- ә) нарықты және тұтынушылардың сұранысын зерттеу;

- б) ақпараттық жарнамалық іс-шараларды жүргізу;
- в) өнімді жаңа нарықтарға өткізу.

90. Оперативті контроллингтің стратегиялық контроллингтен айырмашылығы неде?

- а) оперативті контроллингте бақылау сырттан жүргізіледі, көбінесе контроллинг бөлімі тарапынан болады;
- ә) оперативті контроллингте өзін-өзі бақылау жүргізіледі;
- б) оперативті контроллинг кәсіпорынның әлеуетіне бағытталған;
- в) оперативті контроллинг кәсіпорынның келешектегі тенденциясына негізделген.

91. Функционалды-құндық талдау – бұл...

- а) бір мезгілде артық қызметтерді болдырмай, негізгі қызметтердің орындалуының өте арзан әдістерін іздеуге негізделген, шығындарды төмендету резервтерін анықтаудың тиімді әдісі;
- ә) міндеттердің маңыздылығы, уақыты және пайдаға үлесі бойынша бөлу және үйлестіру;
- б) материалдарды тұтыну құрылымына байланысты бөлу әдісі;
- в) кәсіпорындарды бәсекелестік артықшылықтары бойынша салыстыру әдісі.

92. XYZ-талдау әдісі:

- а) бір мезгілде артық қызметтерді болдырмай, негізгі қызметтердің орындалуының өте арзан әдістерін іздеуге негізделген, шығындарды төмендету резервтерін анықтаудың тиімді әдісі;
- ә) міндеттердің маңыздылығы, уақыты және пайдаға үлесі бойынша бөлу және үйлестіру;
- б) материалдарды тұтыну құрылымына байланысты бөлу әдісі;
- в) кәсіпорындарды бәсекелестік артықшылықтары бойынша салыстыру әдісі.

93. Бюджеттің түрлері:

- а) икемді, бекітілген;
- ә) «жетістіктен бастап», «нөлден бастап»;
- б) икемді, қосымша нұсқаларды талдау бюджеті;
- в) бекітілген, «нөлден бастап», «жетістікті»;
- г) селективті, кумулятивті бюджет.

94. «Маркетинг-микс» түсінігін алғаш енгізген кім?

- а) Нейл Борден;
- ә) Е.Маккарти;

- б) Дж.Ховард;
- в) Манн;
- г) Майэр.

95. «Маркетинг-микс» тұжырымдамасы нені білдіреді?

- а) маркетингтік іс-шараларды жоспарлау, ұйымдастыру, үйлестіру, бақылау және аудитпен байланысқан басқарушылық іс-әрекет;
- ә) өнімді құру, өндіру және баға белгілеу бағытында іс-шараларды басқару;
- б) жаңа өнім туралы идеяны қалыптастыру, жүзеге асыру және оның тиімділігін арттыру бағытында басқарушылық іс-шараларды негіздеу;
- в) қаржылық-экономикалық мәселелерді шешуде өткізілген өнім көлемі туралы қажетті ақпараттық қолдау көрсету.

96. Кәсіпорын қызметін өнім және нарықтың жеке стратегиялары бойынша бөлу – бұл қай талдауға тән?

- а) GAP-талдау;
- ә) портфолио-талдау;
- б) салыстырмалы есептеулер;
- в) бенчмаркинг;
- г) саланың тартымдылығын бағалау.

97. Қаржылық контроллингте өтімділікті құрылымдық камтамасыз ету:

- а) кредиторлардың көзқарасы тұрғысынан алғанда инвестициялық тартымдылықты арттыру арқылы қарыз қаражаттарын тарту, сондай-ақ кәсіпорындардың меншікті капиталын кеңейту мүмкіндігін сақтап қалуды білдіреді;
- ә) төлемдік ағындар, қаржыландыруға, инвестициялауға және меншікті капиталға қатысты барлық төлемдер мен түсімдерді құрайтын қаржы жоспарына негізделген;
- б) кәсіпорындағы өтімді қорлардың төлемдерден артық болуы өтімді резервтерді қалыптастыру үшін пайдаланылуы мүмкін;
- в) ұзақ мерзімді міндеттерді жабу үшін айналым капиталының қандай үлесі қолданылатынын көрсетеді.

98. Қаржылық контроллингте өтімді резервтерді құру нені білдіреді?

- а) ұзақ мерзімді міндеттерді жабу үшін айналым капиталының қандай үлесі қолданылатынын көрсетеді;

- ә) кәсіпорындағы өтімді қорлардың төлемдерден артық болуы өтімді резервтерді қалыптастыру үшін пайдаланылуы мүмкін;
- б) төлемдік ағындар, қаржыландыруға, инвестициялауға және меншікті капиталға қатысты барлық төлемдер мен түсімдерді құрайтын қаржы жоспарына негізделген;
- в) кредиторлардың көзқарасы тұрғысынан алғанда инвестициялық тартымдылықты арттыру арқылы қарыз қаражаттарын тарту, сондай-ақ кәсіпорындардың меншікті капиталын кеңейту мүмкіндігін сақтап қалуды білдіреді.

99. Инновациялық жобалардың модификациялық дисконттық табыс шамасы шығарылған өнімдердің жаңартылу дәрежесіне байланысы қандай формуламен анықталады?

а) $PV = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{рy} / (1+r)^k$;

ә) $NPV = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{рy} / (1+r)^k - ICI / Q$;

б) $PII = (\sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{рy} * Q / (1+r)^k) / ICI$;

в) $NPVI = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{рy} / (1+r)^k - \sum_{j=1}^J ICI_j / (Q(1+i)^j)$.

100. Инновацияларға жұмсалатын инвестициялардың тиімділік коэффициенті қалай анықталады?

а) $PV = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{рy} / (1+r)^k$;

ә) $NPV = \sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{рy} / (1+r)^k - ICI / Q$;

б) $PII = (\sum_{k=1}^N K_{и} * P_{к} * P_{рy} * Q / (1+r)^k) / ICI$;

в) $ARRI = PNI / 1/2(ICI - PVI)$.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. «Жаңа онжылдық – жаңа экономикалық өрлеу – Қазақстанның жаңа мүмкіндіктері» Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы, Астана, 2010.
2. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 192 с.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью/ Пер. с нем. Ю.Г.Жукова / Под ред. с предисл. д.э.н. В.Б.Ивашкевича. 2-е изд., перерб. и доп.. – М.: Финансы и статистика, 2004.
4. Ташиенова С.Д. Контроллинг: учебное пособие – Алматы: Экономика, 2007.
5. Игнатова Т.В. Исторические аспекты развития контроллинга: <http://conf.susu.ru/doc/marketing/ignatova.htm>
6. Дайле А. Практикум контроллинга. – М.: Финансы и статистика. 2001. 298 с.
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
8. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1993. 94 с.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
10. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
11. Писчасов Ф., Попов Е. Инструментарий контроллинга предприятия// Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №5. – с.92-95
12. Холбурт К. Процесс самоутверждения контроллинга: взгляд специалиста по маркетингу // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №6. – с.88
13. Юдина Л.Н. Управленческий учет и контроллинг// Финансовый менеджмент. – 2005 – №1. – с.85
14. Schneider D. Investition, Finanzierung und Besteuerung. – Wiesbaden, 1992.
15. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учеб. по специальности «Менеджмент организации»/ Ю.П.Анискин, А.М.Павлова. – 2-изд. – М.: Омега-Л, 2005.
16. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананьина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
17. Мальшиева Л. Контроллинг на предприятии // Открытые системы. – 2003. – №2. – С. 3-10.
18. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
19. Қазақстан Республикасының «Инновациялық қызметті мемлекеттік қолдау туралы» Заңына өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы (03.04.2009.) // Егемен Қазақстан, №90-93 (25939) 12 наурыз, 2010 жыл.
20. Әлжанова Н.Ш. Инвестициялық жобалау: Оқу құралы. – Алматы: Қазақ университеті, 2006. – 160 б.
21. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение» / А.И.Шигаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-351 с.
22. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, теория, практика. Таганрог, 2002 – 179 с.
23. Бендиков М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта – Менеджмент в России и за рубежом, 2001, №2.
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер.с англ.; под ред.О.А. Третьяк, Л.В. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 896 с.
25. Сафаров А. «Правильный контроллинг»: мнение практика// Управленческий учет. – 2006. – № 1. – С. 5-10.
26. Инновации и риски: учебное пособие/А.Н. Тургинбаева. КазНУ им. аль-Фараби, 2008.
27. Бовин А.А. Управление инновациями в организации: уч.пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А.Бовин, Л.Е.Чередникова, В.А. Якимович. – 2-изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 415 с.
28. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник. – 4-изд. перераб. и доп. М.: Высшее образование, 2007. – 609 с.
29. Ильжанова С.Д. Инновационный менеджмент – М.: Инфра, 2003.
30. Дюсембаев К.Ш. Анализ финансового положения предприятия: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 1998. – 184 с.
31. Мухин А.В. Технологический контроллинг: проблемы, задачи, перспективы // Контроллинг. – 2002. – №2. – С. 21-26.
32. Королев А.Ю.. Контроллинг и анализ основных показателей бюджета // Финансы. – 1999. – №11. – С. 52-54.
33. Калугин В. Критериально-экспертная оценка инвестиционных проектов// Проблемы теории и практики управления 7/2006.
34. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию : пер. с англ./ Р.С.Каплан, Дейвид П. – М.: ОЛИМП БИЗНЕС, 2005. – 320 с.

МАЗМҰНЫ

Кіріспе	3
1-ТАРАУ. Кәсіпорынды басқару үдерісіндегі контроллингтің тұжырымдамасы.....	5
1.1. Контроллингтің даму тарихы.....	5
1.2. Контроллингтің ерекшеліктері	8
1.3. Контроллингтің қызметтері мен міндеттері.....	12
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	17
2-ТАРАУ. Контроллингтің бағыттары мен әдістері.....	18
2.1. Стратегиялық контроллингтің мәні, маңызы, мақсаты және әдістері.....	18
2.2. Оперативті контроллингтің ерекшелігі, мәні, міндеттері және әдістері	26
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	37
3-ТАРАУ. Оперативті контроллинг жүйесіндегі бюджет құру.....	38
3.1.Кәсіпорынның жиынтықты бюджетін құру тәртібі	38
3.1.1.Өткізу көлемін болжау.....	39
3.1.2.Өндіріс бюджеті (өндірістік бағдарлама)	41
3.1.3.Материалдарға қажеттіліктер бюджеті	43
3.1.4.Еңбекақыға тікелей шығындар бюджеті	44
3.1.5.Жалпы өндірістік шығындар бюджеті	45
3.1.6.Өнімнің цехтық өзіндік құнының бюджеті	46
3.1.7.Коммерциялық шығыстар бюджеті.....	47
3.1.8.Жалпы шаруашылық шығыстар бюджеті.....	48
3.1.9.Табыс және шығындар бюджеті	49
3.2. Бюджет түрлері және олардың ерекшеліктері.....	50
3.3. Бюджеттің әр түрлі қолдану аясы.....	52
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	54
4-ТАРАУ. Контроллинг жүйесінде ауытқуларды талдау	55
4.1. Ауытқулардың түрлері	55
4.2. Ауытқуларды бағалау және пайда болу себептерін анықтау	57
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	58

5-ТАРАУ. Маркетингтегі контроллинг	59
5.1. Маркетингтегі контроллингтің міндеті.....	59
5.2. Маркетингтегі контроллингтің негізгі әдістері.....	61
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	63
6-ТАРАУ. Қаржылық контроллинг.....	65
6.1. Қаржылық контроллингтің міндеттері.....	65
6.2.Қаржылық контроллингтің әдістері	68
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	68
7-ТАРАУ. Кәсіпорынның инвестициялық қызметіндегі контроллинг	70
7.1. Кәсіпорынның инвестициялық қызметіндегі контроллингтің мақсаты мен міндеттері.....	70
7.2. Инвестициялық контроллинг әдістері	76
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	78
8-ТАРАУ. Кәсіпорынның инновациялық қызметіндегі контроллинг	79
8.1. Инновациялық контроллингтің міндеттері	79
8.2. Инновациялық контроллингтің әдістері	87
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	93
9-ТАРАУ. Кәсіпорында контроллинг жүйесін құрудың ұйымдастырушылық-әдістемелік негіздері.....	94
9.1. Кәсіпорында контроллинг жүйесін құруға ықпал ететін факторлар	94
9.2. Контроллингті енгізу фазалары	96
9.3. Кәсіпорынға контроллингті енгізу жағдайындағы қателіктер.....	105
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	109
10-ТАРАУ. Контроллинг жүйесіндегі ақпараттық қамтамасыз ету.....	110
10.1. Кәсіпорынның ақпараттық ағындары	110
10.2. Контроллинг саласындағы ақпараттық технологиялар.....	112
Студенттердің білімдерін бақылауға арналған сұрақтар	117
«Контроллинг» курсы бойынша студенттердің білімдерін бақылауға арналған тест сұрақтары	118
Пайдаланылған әдебиеттер	140

ЖҮНІСБЕКОВА Гүлфайруз Ергебекқызы

КӘСІПОРЫНДАҒЫ КОНТРОЛЛИНГ

Оқу құралы

Бас редактор	<i>А.Ж. Сарсембаева</i>
Редакторы	<i>Қ.Ө. Өмірғалиева</i>
Компьютерде беттеген	<i>А.Т. Ақылова</i>
Мұқаба дизайнері	<i>Қ.Т. Мышбаев</i>

Басуға 24.12.2010 ж. қол қойылды.
Көшірме басылым. Пішімі 60x84¹/₁₆. Баспа табағы 9,0.
Есептік баспа табағы 6,84. Шартты баспа табағы 8,37.
Қосымша таралымы 300 дана.
Тапсырыс №3/113-10 (06.01.2011 ж.).

«Экономика» баспасы» ЖШС
050063, Алматы қаласы, Сайын көшесі, 81-үй.

ISBN 978-601-225-249-1



9 786012 252491