

## **САУДА КӘСІПОРЫНДАРЫНДА КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІН ҰЙЫМДАСТЫРУДЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ**

### **Андатпа**

Әрбір сауда кәсіпорыны үшін контроллинг жүйесі жеке болады. Ол бірегей, себебі, ол кәсіпорынның түріне, оның орналасқан орнына, өмірлік кезеңіне, негізгі және көмекші қызмет ету сипатына, даму деңгейі мен әлеуметтік-экономикалық әлеует құрылымына, оны пайдалану тиімділігіне, ассортиментінің кеңдігі мен тереңдігіне, тауарлардың физикалық ағымдарын басқаруға, сауда және қойма алаңдарын ұйымдастыру және басқаруға, басшылық ету стиліне, кадрлардың кәсіпқойлығы мен біліктілігіне, өндірістік тәртібіне, контрагенттер мен бәсекелестердің ерекшелігіне, стратегиясына, ұйымдастырушылық мәдениет түріне, қызметінің тәуекелділігіне, қолдағы ақпаратты қажет етуіне және сатып алу саласы мен сату саласындағы қызметтерді үйлестіруге, кәсіпорынның әртүрлі құрылымдарға интеграциялану деңгейіне және т.б. тәуелді болып келеді. Сол себепті, әрбір нақты сауда кәсіпорынның менеджменті өзінің ішкі және сыртқы ортасындағы ерекшеліктерін ескере отырып, жеке контроллинг жүйесін әзірлеуі қажет. Сауда кәсіпорнындағы контроллинг жүйесінің құрылымын жасаған кезде, ең әуелі, контроллингтің өзара байланысты – стратегиялық және оперативтік екі бөлімін зерттеу қажет. Стратегиялық контроллинг ұйымның қазіргі кездегі бәсекелі артықшылықтарын тиімді пайдалануды, сондай-ақ, келешекте табысты қызмет етудің жаңа көздерін жасауды қамтамасыз етуі тиіс. Контроллинг жүйесіндегі оперативтік және стратегиялық құралдарын кәсіпорынның өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, бірте-бірте енгізу керек. Жекелеген құралдар неғұрлым жақсы әрі тізбекті қолданылатын болса, контроллинг жүйесі де соғұрлым тиімдірек болады. Жекелеген құралдар мен олардың комбинацияларын пайдалану мүмкіндіктері саналуан болуының арқасында, сауда кәсіпорынның барлық телімдеріндегі жұмысты жақсартуға болады.

Тірек сөздер: контроллинг, жүйе, сауда кәсіпорыны, құрылым, құралдар, ерекшелігі, стратегия.

Әрбір сауда кәсіпорыны үшін контроллинг жүйесі жеке болады. Ол бірегей, себебі, ол кәсіпорынның түріне, оның орналасқан орнына, өмірлік кезеңіне, негізгі және көмекші қызмет ету сипатына, даму деңгейі мен әлеуметтік-экономикалық әлеует құрылымына, оны пайдалану тиімділігіне, ассортиментінің кеңдігі мен тереңдігіне, тауарлардың физикалық ағымдарын басқаруға, сауда және қойма алаңдарын ұйымдастыру және басқаруға, басшылық ету стиліне, кадрлардың кәсіпқойлығы мен біліктілігіне, өндірістік тәртібіне, контрагенттер мен бәсекелестердің ерекшелігіне, стратегиясына, ұйымдастырушылық мәдениет түріне, қызметінің тәуекелділігіне, қолдағы ақпаратты қажет етуіне және сатып алу саласы мен сату саласындағы қызметтерді үйлестіруге, кәсіпорынның әртүрлі құрылымдарға интеграциялану деңгейіне және т.б. тәуелді болып келеді.

Сол себепті, әрбір нақты сауда кәсіпорынның менеджменті өзінің ішкі және сыртқы ортасындағы ерекшеліктерін ескере отырып, жеке контроллинг жүйесін әзірлеуі қажет. Осыған қарамастан, оның құрылымында әлдеқайда ортақ элементтерді ажыратуға болады.

Сауда кәсіпорнындағы контроллинг жүйесінің құрылымы 1-суретте (б. 149) ұсынылған. Т.П. Сацуктің пікіріне сәйкес, сауда саласында: контроллинг сауда менеджментінің теориясы мен тәжірибесін алмастыра алмайды, бұл жағдайда оның рөлі басқарушылық шешім қабылданған кезде, сауда кәсіпорны басшылығына қолдау көрсетуден тұрады; контроллингтің саудадағы негізгі қызметтері – кәсіпорын басшылығын сараптамалық ақпаратпен қамтамасыз ету, жоспарлау мен бақылау әдістерін әзірлеу, сондай-ақ, кеңес беруге келіп саяды; контроллинг мақсаттары сауда кәсіпорынның мақсаттарына туынды болуы тиіс, оларды сандық нәтижеде, сондай-ақ, сапалы жетістіктерінде де көрсетуге болады.

Саудадағы контроллингті ол «алдыға қойылған мақсаттар үрдісінде сауда кәсіпорын басшылығына ақпараттық-сараптамалық, әдістемелік қамтамасыз ету және кеңестік қолдау көрсету жүйесі» деп түсінеді [1].

Контроллинг сауда кәсіпорындарындағы басқарушылық қызметінің негізгі бағыттарына қолдау көрсетуді қамтамасыз етуі тиіс: тауарларды өткізу үрдісін жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау; тауармен қамтамасыз ету үрдістерін басқару; қаржы менеджменті (қаржы контроллинг); инвестициялық қызметті басқару; қызметкерлерді басқару [2].



Сурет 1 – Сауда кәсіпорнының контроллинг құрылымы

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

Контроллинг жүйесіндегі оперативтік және стратегиялық құралдарын кәсіпорынның өзіндік ерекшеліктерін ескере отырып, бірте-бірте енгізу керек. Жекелеген құралдар неғұрлым жақсы әрі тізбекті қолданылатын болса, контроллинг жүйесі де соғұрлым тиімдірек болады.

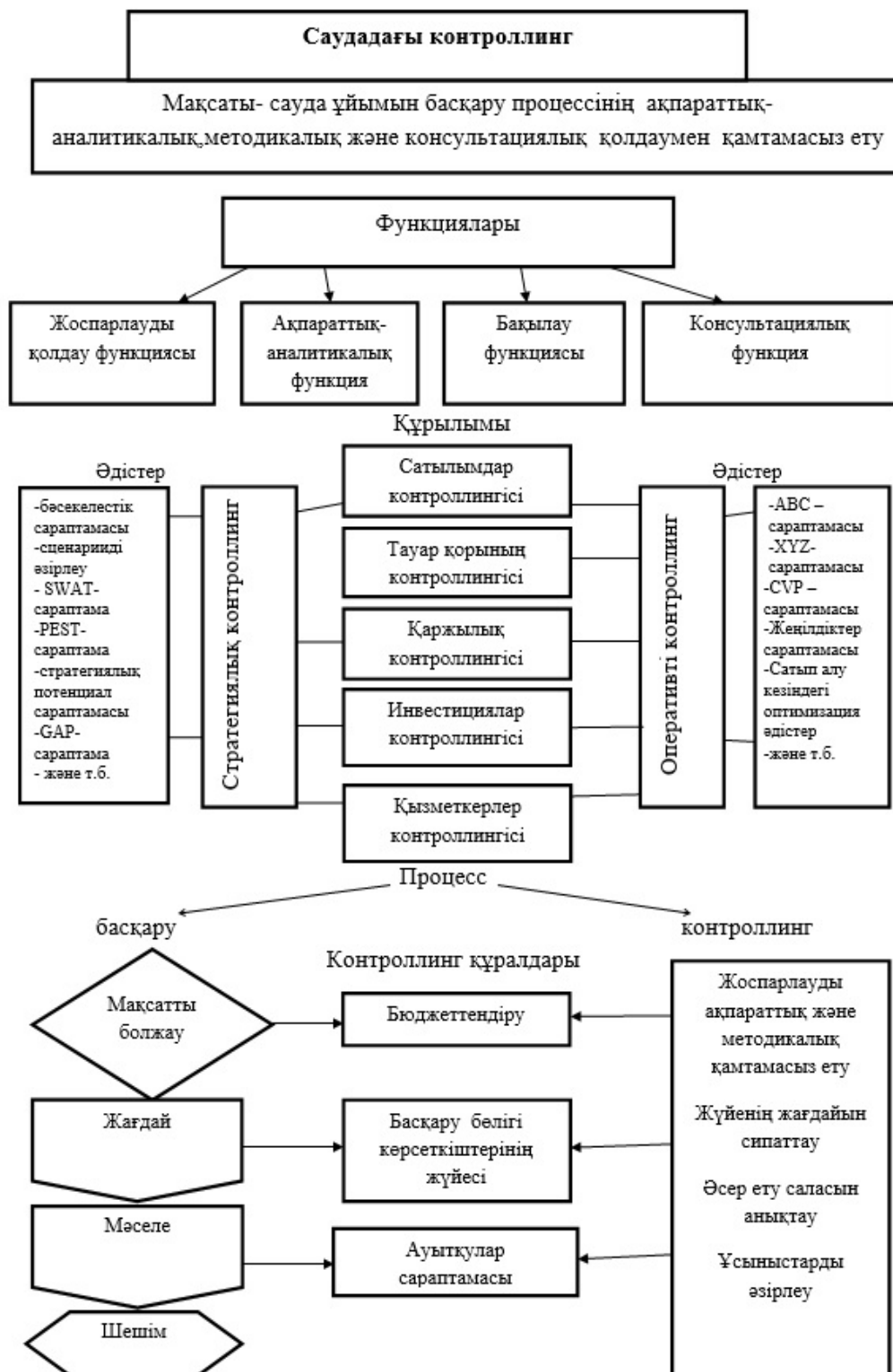
Жекелеген құралдар мен олардың комбинацияларын пайдалану мүмкіндіктері саналуан болуының арқасында, сауда кәсіпорынның барлық телімдеріндегі жұмысты жақсартуға болады. Сауда кәсіпорындарының ерекшелігіне қатысты контроллинг тұжырымдамасы сұлба түрінде 2-суретінде (б. 150) көрсетілген.

Контроллинг жүйесі келесі міндеттерді атқарады:

- ◆ қаржы жоспарларын қалыптастыруға ақпараттық және әдістемелік қолдау көрсету, кешенді бюджеттеу жүйесі негізінде оларды кәсіпорынның өзге жоспарларымен үйлестіру;
- ◆ жоспардың орындалуына ағымдағы бақылау жүргізу және бақылауда болатын көрсеткіштер жүйесінің көмегімен аса маңызды көрсеткіштерді бақылау;
- ◆ басқарушылық іс-шаралары бойынша ауытқуларды талдау және ұсыныстар әзірлеу, қаржыландыру бойынша іс-шараларды жасаған кезде арнайы есептеулер жүргізу [2].

Сауда саласындағы контроллингтің дәстүрлі әдістері мен құралдарына: ABC талдауы, тапсырыстың көрсеткіштерін талдау, тапсырыстарды оңтайландыру, пайда шегін талдау, тар жерлерді талдау, инвестициялардың табыстылығын талдау ROI, өткізу аудандарын талдау, қызметтік-құндық талдау, XYZ талдау, бюджеттеу, ауытқуларды және олардың себептерін талдау, SWOT-талдауы, әлеуетті талдау және басқалары жатқызылады. Контроллингтің заманауи құралдарына келесілер жатқызылады: халықаралық қаржылық есептілік стандарттары (IFRS),

корпоративтік құнды жасау модельдері (Shareholder Value), теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (Balanced Scorecard), үрдісті-бағытталған басқару (Activity-based management), тұтынушылармен өзара қарым-қатынас жасауды басқару құралдары (Customer relationship management), қызмет ету түрлері бойынша шығындарды басқару (Activity based costing), тәуекелдер мен өзгерулерді басқару (Enterprise risk management / Change management), жоспарлаудың жаңа тәсілдемелері (Activity based budgeting / Priority based budgeting / Zero based budgeting).



Сурет 2 – Сауда саласындағы контроллинг тұжырымдамасы

Контроллингті бағдарламалы қамтамасыз етуге сан алуан ақпараттық-іздеу, анықтамалық жүйелері (Гарант, Кодекс, Закон, КонсультантПлюс және басқалары), кәсіпорынды кешенді автоматтандыру жүйелері (Ахартa Retail, Navision, SAP R/3, Oracle E-Business Suite, J.D. Edwards OneWorld, «1С: Предприятие 8.0. Управление торговлей», «Галактика», «Парус», КИС «АС+» және т.б.) кіреді.

Сауда кәсіпорынындағы контроллинг жүйесінің құрылымы бір текті емес, ол жүйені сауда кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасына бейімдеу нысаны болып табылады және нақты кәсіпорынның қажеттіліктеріне, мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес келуі тиіс. Осыған байланысты, контроллинг жүйесі «басқару контурында кері өзара байланысты қамтамасыз ететін кәсіпорындағы өзін-өзі реттеудің өзіне тән тетігі» болып табылады, ол басқару үрдісіне қолдау көрсету функциясын атқарады, контроллингтің тиімді жүйесін жасау моделін әзірлеу қазіргі кезде өте өзекті. Саудадағы контроллинг функцияларының матрицасы 1-кестеде көрсетілген. Контроллинг жүйесі кәсіпорыны басқарудың тиісті функцияларын іске асыру барысында алынған ақпараттарға сүйенеді, оларды біріктіріп бір жерге жинайды, осы ақпараттық ағымдарын интеграциялайды және соларды үйлестіру негізінде, алдыға қойылған мақсаттарға жету және ақпаратты басқарушылық шешімдерді қабылдайтын тұлғалардың мәліметіне дейін уақытында жеткізу үшін сыртқы және ішкі ортаға әсер ету бағыттарын анықтайды.

Кесте 1 – Саудадағы контроллинг функцияларының матрицасы

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

1 кестенің жалғасы

Бақылау функциясы	Бақылаудағы көрсеткіштер жүйесін қалыптастыру, сату көлемі және сатуға жұмсалатын шығындар бойынша рұқсат етілген шекті ауытқуларды анықтау; тауарларды сату бойынша төлемдерден ауытқуды анықтау, себептерін айқындау	Бақылаудағы көрсеткіштерді, бақылау тексерулерінің кезеңділігін бөлу; тауар қорларын пайдалану тиімділігі; қамтамасыз ету бөлімінің қызмет ету тиімділігін есептеу	Жобалардың орындалуына бақылау жасау әдістерін әзірлеу; бақылау құжаттарын әзірлеу, рұқсат етілген ең жоғары ауытқуды анықтау, ауытқуларды талдау және олардың себептерін айқындау	Бақылаудағы қаржы көрсеткіштері жүйесін бақылау әдістерін және кезеңділігін әзірлеу; қаржы көрсеткіштерінің нақты мәндерінің жоспарлы мәндерінен ауытқуын талдау	Еңбек және оны төлеу бойынша бақылаудағы көрсеткіштер жүйесін қалыптастыру; ауытқуларды талдау
Кеңес беру функциясы	Сатуды ынталандыру бойынша баламалы шаралар үшін салыстырмалы есептеулерін жүргізу; жарнама агенттерін таңдаған кезде зерттеулер жүргізу	Жеткізушілердің ұсыныстарын талдау	Жоспарланған жобалардың тиімділігін есептеу және инвестициялық талдау	Ұйымның несие саясатының өзгеруінен болған салдарды есептеу және талдау	Қызметкерлерді дамыту стратегияларын қалыптастыру үшін арнайы зерттеулер жүргізу

Сауда кәсіпорынның қаржы контроллингінің құралы ретінде Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін (BSC) жасау үшін Т.П. Сацук келесі модельді ұсынады (сурет 3).



Сурет 3 – Сауда кәсіпорынындағы теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің моделі

Стратегиялық контроллингтің көрсеткіштері жүйесінде көлемінің динамикасына әсер етуге қабілетті нақты лауазымды тұлғаларға жауапкершілік жүктелуі мүмкін көлемдері ғана қолданылуы мүмкін. Қолданылатын көрсеткіштердің өлшемділігіне қатысты экономикалық



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

#### ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Сацук Т.П. Формирование структуры контроллинга торговой организации // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2008. – № 1(53). – С. 45–56.
- 2 Сацук Т.П. Построение системы управления финансами организаций на основе контроллинга (на примере торговых сетевых компаний): автореферат дис. ... докт. экон. наук. – Санкт-Петербург, 2010. – 43 с.
- 3 Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга: пер. с нем. Н.Н. Максимовой. – М.: Изд. «Омега-Л», 2007. – 127 с.

#### Аннотация

Система контроллинга индивидуальна для каждого торгового предприятия. Она уникальна, так как зависит от вида предприятия, его места расположения, жизненного цикла, характера его основной и вспомогательной деятельности, уровня развития и структуры социально-экономического потенциала, эффективности его использования, широты и глубины ассортимента, управления физическими потоками товаров, организации и управления торговыми и складскими площадями, стиля руководства, профессионализма и квалификации кадров, производственной дисциплины, специфики контрагентов и конкурентов, стратегии, типа организационной культуры, рискованности деятельности, потребности в наличии информации и в координации деятельности сферы закупок и сферы продаж, степени интеграции предприятия в различные структуры и др. Поэтому менеджменту каждого конкретного торгового предприятия необходимо разрабатывать собственную систему контроллинга с учетом особенностей своей внутренней и внешней среды. При формировании структуры системы контроллинга торгового предприятия прежде всего следует исследовать два взаимосвязанных раздела контроллинга – стратегический и оперативный. Стратегический контроллинг должен обеспечить эффективное использование конкурентных преимуществ организации в настоящем, а также создание новых источников успешной деятельности в перспективе. Оперативные и стратегические инструменты системы контроллинга необходимо внедрять постепенно с учетом специфики предприятия. Чем лучше и последовательнее используются отдельные инструменты, тем эффективнее система контроллинга. Благодаря разнообразию возможностей применения отдельных инструментов и их комбинации можно улучшить работу на всех участках торгового предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, система, торговое предприятие, структура, инструменты, специфика, стратегия.

#### Abstract

The controlling system is individual for each trading enterprise. It is unique, because it depends on the type of enterprise, its location, the life cycle, the nature of its core and support activities, the level of development and the structure of the socio ultury, the riskiness of activities, the need for the availability of information and coordination of the activities of procurement and sales areas the degree of integration of the enterprise in various structures, and others. Therefore, the management of each specific trade enterprises needs to develop their own controlling system taking into account the characteristics of their internal and external environment. In the formation of the system of controlling the structure of trade enterprises should, first of all, examine two related controlling sections- strategic controlling is to ensure the effective use of the competitive advantages of the organization in this, as well as the creation of new sources of success in the long term. In the formation of the controlling system structure of a trading enterprise, first of all, two interrelated sections of controlling, strategic and operational, should be investigated. Strategic controlling should ensure effective use of the organization's competitive advantages in the present, as well as create new sources of successful activity in the future. Operational and strategic controlling system tools should be introduced gradually, taking into account the specifics of the enterprise. The better and more consistent some separate tools are used, the more efficient controlling system is. With a variety of opportunities for application of individual instruments and their combination can it is possible to improve performance in all areas of commercial enterprise.

Key words: controlling, system, commercial enterprise, structure, tools, specificity, strategy.