



«Евразийский национальный  
университет имени Л.Н.Гумилева»

Экономический факультет

Кафедра учет и анализа

ФГАОУ ВО «Российский  
университет дружбы народов»

Экономический факультет

Кафедра бухгалтерского учета,  
аудита и статистики

**«МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ УЧЕТА И АУДИТА:  
ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ  
ЭКОНОМИКИ»**

**Сборник статей Международной научно-практической  
конференции 16 апреля 2021 г.**

Нурсултан

УДК 657(47+57)

ББК 65.053

П78

Рекомендовано к печати Ученым советом  
Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева

**Рецензент** – доктор экономических наук, профессор *Алиев М.К.*

**Научные редакторы:**

заведующая кафедрой учета и анализа ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, кандидат экономических наук, ассоциированный профессор *Г.Д. Аманова*  
PhD, и.о.доцент ЕНУ им. Л.Н.Гумилева, Жолаева М.А.  
заведующая кафедрой бухгалтерского учета, аудита и статистики РУДН, кандидат экономических наук *М.В. Петровская*

**П78** «Международные стандарты учета и аудита: практика применения в условиях цифровой экономики»: сборник статей Международной научно-практической конференции. Астана, 16 апреля 2021 г. – Нур-Султан: ЕНУ им Л.Н.Гумилева, 2021. – 256 с.

ISBN 978 601 337 121 4

Сборник статей научно-исследовательских работ студентов, магистрантов, докторантов, профессорско-преподавательского состава по итогам Международной научно-практической конференции 16 апреля 2021 г.

Предназначен для широкого круга читателей.

Электронная версия материалов сборника размещается на сайте [www.enu.kz](http://www.enu.kz)

*Сборник научных статей участников конференции подготовлен по материалам, представленным в электронном виде. Ответственность за содержание материалов несут авторы статей.*

© Коллектив авторов, 2021  
© ЕНУ имени Л.Н.Гумилева, 2021

ISBN 978 601 337 121 4

## Учет в системе контроллинга

**Саметова Асель Темиржановна,**  
студентка 4-го курса «Учет и аудит»  
Евразийский Национальный Университет  
им. Л.Н. Гумилева Казахстан

**Аманова Гульнара Дюсенбаевна**  
кандидат экономических наук, ассоциированный профессор  
Евразийский Национальный Университет имени Л.Н. Гумилева  
Казахстан

**Аннотация.** В данной квалификационной работе рассматривается введение и разработка системы контроллинга на предприятии.

**Ключевые слова:** контроллинг, бюджет, маркетинг, финансы, планирование.

## Accounting in the system of controlling

**Sametova Assel Temirzhanovna**  
A 4th year student "Accounting and Audit"  
Eurasian National University named after L.N. Gumilev  
Kazakhstan

**Amanova Gulnara Dyusenbaevna**  
candidate of economic sciences, associate professor  
Eurasian National University named after L.N. Gumilyova  
Kazakhstan

**Annotation.** In this qualification work, the introduction and development of a controlling system at an enterprise is considered.

**Keywords:** controlling, budgeting, marketing, finance, planning.

В данной работе были рассмотрены элементы построения и реализации контроллинга, а также уделено внимание инструментам контроллинга, применяемых казахстанскими и зарубежными предприятиями. Объект исследования - принципы, направления и функции управленческого контроллинга. Предмет исследования - объекты контроллинга в системе показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы руководителями и специалистами по менеджменту различных организаций. В работе использовались методы как эмпирического исследования: сравнительно-сопоставительный, наблюдение, примеры, так и используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования: синтез, таблицы, схемы, и др. Для раскрытия поставленной темы определена следующая структура: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Название глав отображает их содержание.

Контроллинг – это регулирование будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия. Служба контроллинга ставит перед собой задачу управлять процессами в организации так, чтобы по возможности предотвратить погрешности, как в настоящем, так и в будущем[1].

Контроллинг – это процесс оценки прогресса организации в достижении своих целей. Процесс управления выглядит следующим образом:

- установление стандартов производительности (цели);
- измерение производительность;
- сравнение фактической производительности с установленными стандартами производительности;
- принятие корректирующих действий (при необходимости);
- использование информации, полученной в процессе, чтобы установить будущие стандарты производительности.

Разновидность методов, функций и инструментов контроллинга требуют своевременной и надежной систематизации.

Контроллинг состоит из основных методов, присущих и большинству других экономических наук:

- моделирование;
- абстрагирование;
- анализ;
- синтез;
- аналогия;
- индукция;
- дедукция;
- конкретизация.

Кроме того, выделяют классификацию методов контроллинга в соответствии с областями деятельности предприятия:

-маркетинг: анализ объемов заказа; анализ областей сбыта; анализ отклонений; анализ скидок; методики образования цен;

-производство: определение загрузки производственных мощностей;

-логистика: определение оптимальных размеров партий готового продукта; составление планов потребности в материалах; определение оптимальных объемов заказа при закупке;

-снабжение: управление цепочками поставок; ABC-анализ;

-НИОКР, инвестиции: динамические и статические методы инвестиционных расчетов;

-финансы: анализ финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности; CVP-анализ; SVA (Shareholder Value Added); бюджетирование; EVA (Economic Value Added); маржинальный анализ; учет затрат по местам возникновения, ценам отчетности и учета, продуктам или услугам, клиентам; позаказный и попроцессный методы распределения затрат; факторный анализ себестоимости продукта; «target costing»; «standard-costing»;

-персонал: структура численности персонала; движение персонала; издержки на персонал; эффективность труда; эффективность кадровых мероприятий;

-стратегическое планирование и анализ: анализ отрасли и конкуренции; STEP-анализ; анализ движущих сил отрасли; анализ КФУ; разработка стратегических карт; SWOT-анализ; анализ кривой опыта; анализ кривой обучаемости; матричный анализ (БКГ, ADL, GE); анализ цепочки ценностей; портфельный анализ; BSC; стратегический анализ жизненного цикла продукта; описание и анализ бизнес-процессов; имитационное моделирование; разработка сценариев развития; GAP-анализ; управление по целям; сетевое планирование; анализ ключевых компетенций. Среди инструментов, используемых для выполнения отдельных стратегических и оперативных задач контроллинга, выделяют: бенчмаркинг (от англ. benchmarking - анализ и сравнение с конкурентами), разработка прогнозных сценариев, сетевое планирование, стоимостный анализ затрат и результатов, калькулирование, расчеты экономической эффективности, портфельный анализ, анализ точки безубыточности, имитационное моделирование и др.

К функциям контроллинга относят[2]:

Постановка целей – это определение количественных и качественных целей предприятия, а также подбор критериев, по которым будет даваться оценка степени достижения поставленных целей.

Управленческий учет – это внутренний учет организации, который ответственен за эффективное управление организацией. Управленческий учет имеет свою специфику, направленна на информационные потребности руководителя (руководителей) предприятия и подразделений, а также на поддержку управленческих решений. Для реализации этого определяется потребность системы в информации, после чего разрабатываются система показателей контроллинга и формы отчетности необходимые для сбора и обработки данных.

Планирование является одной из функций контроллинга, которая отвечает за оптимальное распределение времени и ресурсов, направленные на достижение поставленных целей и задач организации. Первым шагом планирования является анализ слабых и сильных сторон предприятия, опасностей и возможностей. На их основе разрабатывается стратегия предприятия, а далее – план. План представляет собой количественное выражение целей предприятия, а также определение путей достижения этих целей. Для процесса планирования формируется нормативно-справочная база, определяются структура и объем необходимой информации, создаются методики составления планов по содержанию и времени.

Система информационных потоков – процесс преобразования информации, необходимый в управленческом учете. На сегодняшний день невозможно управлять, не владея информацией. Контроллинг является поставщиком информации, которая необходима для обеспечения функционирования системы управления предприятием. Информация должна быть полной, достоверной, понятной, релевантной, своевременной, регулярной, полезной.

Мониторинг – это отслеживание на предприятии в режиме реального времени всех протекающих процессов, составление отчетов о результатах его работы за короткие промежутки времени (месяц, неделя, день), сравнение фактически достигнутых результатов с целевыми показателями.

Анализ результатов, планов и отклонений необходим для оценки результатов прошлой деятельности предприятия, определения происходящего на нем в настоящее время, а также анализа возможностей достижения поставленных перед ним целей в будущем.

Система контроллинга осуществляет свою деятельность, контроль за процессами достижения поставленных стратегических, оперативных и текущих целей различного вида деятельности организаций. Поэтому сам контроллинг подразделяется на две категории: оперативный и стратегический [5].

Основой оперативного контроллинга являются результаты, данные определенного (текущего) периода в основном в бухгалтерской учетной системе. Главной опорой оперативного контроллинга – это система бюджетов, благодаря которой руководитель может заранее избежать кризисной ситуации при помощи заблаговременной оценки эффективности управления, решения которого помогают правильным образом распределить необходимые ресурсы между подразделениями предприятия, а также помогают сформировать путь развития организации.

Оперативный контроллинг обеспечивает эффективность, когда он основывается на учете всех затрат, поэтому происходит постоянное наблюдение за расходами ресурсов, из-за которых возникают эти затраты. "Сравнение фактических и плановых значений затрат позволяет оказать прямое воздействие на величину всех затрат". Оперативный контроллинг обосновывается экономическими результатами осуществления вариантов по управленческим решениям, которые выражаются в расчетной системе. Контроллинг помогает спрогнозировать деятельность организации, определить, что может измениться в будущем, как добиться осуществления целей, результатов, показателей, которые были запланированы. Оперативный контроллинг нужен для передачи или перехода стратегического планирования в оперативное. Различия оперативного от стратегического контроллинга заключается в следующем: список управленческих показателей более конкретен, он шире, и все эти показатели более детализированы. Определение оперативного контроллинга основывается на текущих показателях корпорации, изучении и анализе слабых мест производственной деятельности. Оперативный контроллинг, как правило, возлагается на самого руководителя, так как при реализации этого вида контроллинга учитывается важность осуществления разработанных мероприятий, от которых зависит дальнейшая деятельность организации.

К инструментам оперативного контроллинга относятся:

1. Balanced Scorecard (система сбалансированных показателей). Название происходит от попытки сбалансировать традиционный финансовый анализ фирмы с нефинансовыми измерителями. Концепция ставит в соответствие стратегию, миссию, цели и задачи предприятия с полным набором нефинансовых и финансовых показателей. Подход системы

сбалансированных показателей включает анализ внутренних бизнес-процессов, удовлетворение потребителя, корпоративное развитие и обучение, финансовые результаты. Многие американские фирмы используют этот подход.

2. Activity-Based Costing (система распределения косвенных затрат). Данный подход определяет и агрегирует косвенные затраты, а затем распределяет их на основе различных ключей. Метод ABC позволяет распределять различные компоненты косвенных затрат на основе предварительно выбранного ключа. Он также широко используется в США.

3. Theory of Constraints (теория ограничений). Этот метод, разработанный Эли Голдратом, ставит целью максимизировать операционный доход предприятия, принимая во внимание существующие ограничения, с которыми неизбежно сталкивается производственный процесс. В общем теория ограничений позволяет наращивать стоимости по всему производственному процессу и одновременно уменьшать соответствующие инвестиции и операционные издержки.

4. Six Sigma Quality Standard (стандарт качества "шесть сигма"). Данный стандарт качества подразумевает всего 3,4 дефекта на 1 миллион операций. "Шесть сигма" является эталоном качества для производителей. Моторола, GE и Black & Decker - примеры американских компаний, использующих принцип "шесть сигма" для значительного увеличения удовлетворения потребителей и конкурентирования на международных рынках.

5. Strategy Maps (стратегические карты). Данный подход отражает графически стратегические и бизнес-планы. Многие рассматривают его как графическое представление подхода Balanced Scorecard. Стратегические карты делают стратегию компании понятной и измеримой, концентрируясь на росте бизнеса и прибылях. Она предполагает, что фирма разработала правильную концепцию бизнеса, тем не менее выявляется несоответствие между стратегией, требуемой квалификацией и набором мероприятий, необходимых для роста бизнеса и операционной прибыли.

6. Open Book Management (политика открытой отчетности). В рамках данной концепции весь персонал предприятия имеет доступ к отчетным документам. Такое участие персонала основано на том, что, когда сотрудник понимает стратегию фирмы и ее финансовые результаты, он будет более продуктивно помогать руководству достигать поставленные стратегические цели.

7. Swarm Intelligences (принципы стаи). Метод признает, что коллективное созидательное поведение сотрудников может управляться лучшим образом, если его сравнивать с коллективными насекомыми (пчелами, осами, муравьями и пр.) подход основан на признании, что сотрудники, следующие нескольким простым правилам, могут выполнять сложные мероприятия и достигать более высокой производительности при меньшем участии руководства. Этот новый подход, иногда называемый "философией Амеба-менеджмента", дает возможность индивидуумам максимально проявить свои творческие способности.

Стратегическим контроллингом называют подсистему менеджмента, в задачи которой входит координация стратегического анализа, установки целей, задач, планирования и исправление (улучшение) используемой стратегии. Также она занимается контролем над функционированием всей системы, а также определяет, развивает и координирует подсистему стратегического обеспечения информацией. Основной целью этого вида анализа является движение, стремление, осуществление поставленных целей развития предприятия. Стратегический контроллинг также обосновывает стратегические планы и отвечает за эту обоснованность. Перед осуществлением контроля за достижением поставленной цели, требуется определить обоснованность выбора той или иной цели, и насколько эта цель осуществима. Проверка планов стратегии предприятия включает в себя проверку на весь перечень планов, их взаимосвязь, а также отсутствие каких-либо противоречий. Для создания системы контроля для достижения целей стратегии нужно выбрать контролирующие их области: качественные или количественные стратегические цели; условия, которые являются основой стратегических планов; устранение слабых мест, которые были выявлены в осуществлении стратегического анализа. Такой анализ состоит из: сравнения нормативных и

фактических знаний для определения отклонений; определение причин отклонений и виновников этих отклонений; выявление зависимости между конечными результатами деятельности предприятия с полученными отклонениями; исследование влияния выявленных отклонений на результаты, к которым организация при осуществлении стратегического планирования и стратегического контроллинга приходит в итоге. Можно утверждать, что система стратегического контроллинга способна помочь организации разумно и эффективно пользоваться имеющимися преимуществами и разрабатывать новые потенциалы дальнейшей и успешной деятельности в будущем.

Стратегический и оперативный контроллинг не должны строго разделяться, поскольку между обеими областями существует тесное взаимовлияние. Оперативное планирование сильно зависит от стратегического и, в свою очередь, даёт импульсы для изменения стратегической направленности предприятия. Таким образом, оперативный и стратегический контроллинг образуют единый контур регулирования.

#### **Список литературы**

- 1) Чурилова А.Н. Особенности внедрения и развития системы контроллинга на предприятиях // Экономика, управление и учет на предприятии. – 2016. -№ 1.С.46-51.Петренко С.Н. Контроллинг: учебное пособие. - К.:
- 2) Ника-Центр, Эльга, 2016. - 328 с.
- 3) Зноева А.А. Контроллинг и его роль в экономике //XI Республиканская научно-техническая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых преподавателей «Творчество молодых инновационному развитию Казахстана», Усть-Каменогорск, Казахстан, 21-22 апреля 2011. - С. 135-136.
- 4) Кошанов А. Форсированная индустриализация и инновационная стратегия //Общество и экономика. – 2017. № 9. – С.3-26.
- 5) <https://articlekz.com/>