Юрий МИСОВЕЦ

Текущие проблемы и перспективы контроллинга в инновационном обновлении бизнеса

До недавнего времени российские организации не уделяли должного внимания внутреннему механизму повышения конкурентоспособности бизнеса, не прилагали усилий для сокращения непроизводительных расходов, что отрицательно сказывалось и на расширении бизнеса, и на инфляционном процессе. Однако после подписания на Восьмой Министерской конференции ВТО Протокола о присоединении Российской Федерации к Марракешскому Соглашению об учреждении Всемирной торговой организации (ВТО) стала четко осознаваться значимость экономических методов для управления прибыльностью, расширения сферы деятельности, повышения привлекательности бизнеса и роста стоимости и рентабельности активов компаний.

Усиливающаяся конкуренция в международном и отечественном российском бизнесе выдвигает на первый план проблему интеграции в новое торгово-экономическое пространство, без решения которой эффективность деятельности и отраслей, и компаний, и в конечном счете экономики страны оказывается исключительно уязвимой. Вхождение в мировую экономику – давний приоритет для нашей страны. Как свидетельствует мировой опыт, отмена законодательных ограничений открывает новые рынки для корпораций и стран. Отечественная экономика от членства в ВТО обретет доступ на мировые рынки товаров, услуг и инвестиций, будет обеспечен приток в страну дешевых и качественных товаров и услуг, станет возможным развитие конкуренции на внутреннем рынке. В результате все это отвечает интересам потребителей.

Готовы ли корпорации к продуктивной работе в таких условиях? Не исключено, что членство в ВТО приведет к закрытию ряда предприятий, потере рабочих мест, росту безработицы. Увеличивающийся поток импортных товаров и услуг на отечественный рынок также может обострить конкуренцию. Значительно лучше складывается ситуация только для предприятий-экспортеров сырья и энергоносителей, но не для производителей, чьи потребители работают на внутреннем рынке.

Соблюдение правил свободной торговли предусматривает, что бизнес должен самостоятельно заботиться о продвижении и защите своих интересов в рамках ВТО, а отрасли экономики России, соответственно, играют ключевую роль в формировании позиции страны в создании стабильного правового режима, способствующего повышению ее инвестиционной привлекательности.

Повышение интеграционной активности на уровне хозяйствующих субъектов предусматривает и рост активности в поиске новых деловых связей, партнеров, и обеспечение конкурентоспособности выпускаемых продуктов и услуг, и изменение подходов к ценообразованию и экономии на расходах. Российские организации просто вынуждены структурировать свои бизнес-процессы, интенсифицировать производство, иметь информацию о потребностях потребителя. Без этого в обострившейся конкурентной борьбе не выжить.

Качественный скачок в повышении конкурентоспособности и развитие производительных сил экономики, которые определяют перспективы ее обновленного формирования, могут обеспечить только новые научно-технические решения и прогрессивные технологии. На формирование и состояние национальной инновационной системы оказывают влияние многие факторы, но именно вступление России в ВТО служит важным побудительным мотивом для перехода отечественной экономики на инновационный путь развития.

Разумеется, создание национальной инновационной системы предусматривает построение инновационной инфраструктуры, включающей комплекс организаций, предоставляющих услуги по созданию и практическому применению нового или усовершенствованного продукта, в том числе инвестиционные и инновационные фонды, банки, технопарки и др.

В нашей стране до сих пор так и не принят закон об инновационной деятельности федерального уровня, поэтому предприятия опираются на другие законодательные акты [1], в которых определены цели, приоритеты и инструменты государственной инновационной политики. Инновационная деятельность состоит из различных направлений, в том числе таких, как создание и организация производства принципиально нового или с новыми потребительскими свойствами продукта, применение новых или модернизация существующих технологий производства, использование структурных, финансово-экономических, кадровых, информационных и иных нововведений при производстве и реализации, которые обеспечивают

Юрий МИСОВЕЦ – заместитель директора ТК «Евразхолдинг»

экономию затрат или создают условия для такой экономии.

Наиболее эффективно внедряются нововведения в крупных корпорациях, имеющих достаточно весомый капитал для развития научных идей и внедрения их в производство. Обладая внутренней дивизиональной или матричной структурой, обеспечивающей организационное единство, успешно развивающаяся корпорация непременно участвует в инновационных процессах, благодаря чему она интересна не только своим владельцам, сотрудникам, партнерам. Такая корпорация играет важную роль для экономики в целом и как структура, внедряющая технические обновления, поддерживая устойчивое развитие, и как надежный налогоплательщик, гарантированно обеспечивающий крупные налоговые потоки в государственный бюджет и выполняющий множество социальных функций.

Экономический рост корпорации кроме технического обновления непременно сопровождается качественным развитием, направленным на оптимизацию расходования истощающихся ресурсов. В этих условиях цель ее деятельности не ограничивается техническими нововведениями. Предприятие вынуждено сочетать политику роста бизнеса и его качественное развитие, что достижимо при оптимальном управлении с использованием такого финансово-экономического инструмента, как контроллинг. Топ-менеджменту необходимо оценить и проанализировать работу компании, сделать соответствующие действительности выводы и, используя эффективный инструмент финансового и производственного контроля менеджеров разного уровня, наметить дальнейшую стратегию.

Контроллинг как характеристика области задач на предприятии использовался в США с конца XIX в. [2]. Контроллинг как научная система организации управления и регулирования внутренних взаимосвязей и производственных процессов сложилась к 70-м гг. XX в. в Германии (controlling) и к 80-м гг. в США (controller). Применяемые на практике системы контроллинга включают в основном три вида: учетную, информационную и управленческую [3]. При этом информационно-аналитическая поддержка контроллинга делится на две части:

Таблица. Основополагающие категории контроллинга как науки

Категории науки	Содержание
Цель	Информационная и консультационная поддержка менеджмента корпорации в процессе планирования, управления, анализа и контроля использования различных видов ресурсов
Предмет	Производственно-хозяйственная, инвестиционная и инновационная деятельность субъекта
Методы	Планирование, прогнозирование, анализ, контроль, расчет коэффициентов и показателей
Задачи	Формирование инструментария, направленного на открытость инновационным процессам, повышение эффективности бизнеса, его конкурентоспособности; оценка и консультирование
Философия контроллинга	Система представлений о внутрифирменных финансовых отношениях по поводу создания, регулирования и использования собственных, заемных и привлеченных финансовых ресурсов
Миссия контроллинга	Обеспечение прозрачности результатов деятельности, процессов и стратегий; координация целей и планов в единое целое; оптимизация системы внутрикорпоративной отчетности; согласованное построение гибкой системы обработки информации; обслуживание системы контроллинга
Компоненты контроллинга	Управление организационной и производственной структурой корпорации; управление информацией; управление затратами и ценообразованием; управление качеством
Инструменты контроллинга	Использование информационной учетной, налоговой и финансовой системы; расчет затрат; инвестиционные и финансовые расчеты; внешняя информация о рынке и конкурентах; применение «целевых критериев»

используемые блоки логико-дедуктивных и эмпирико-индуктивных показателей. В основе первого блока лежат показатели самого высокого уровня управления – достижение целей создания компании, которые детализируются на многочисленные показатели нижних уровней, имеющих логическую взаимосвязь. Такая система контроллинга используется более полувека, с послевоенного времени в Германии и США. Примерно на этой же основе и в тот же период выполнялось планирование народного хозяйства в Советском Союзе. Логико-дедуктивные блоки показателей считаются универсальными и подходящими для планирования, анализа и контроля. В перечень таких показателей можно включить ROI, Du Pont, Pyramid, Structure of Ration, комплекс показателей BSC [4]. Эмпирико-индуктивные блоки создаются при помощи статистического отбора наиболее значимых показателей с точки зрения несущей ими информации. Эта схема информационно-аналитического обеспечения контроллинга стала использоваться позднее, и приоритетное значение в ней занимают бенчмаркетинг и Beaver (США), Weibel (Швейцария). Указанные технологии формирования показателей позволяют раскрыть возможности корпорации и выявить узкие места в производственной, маркетинговой и финансовой сферах.

Планирование, анализ и контроллинг как функции управления содействуют формированию той ментальности управленца, которая приводит к поддержанию долгосрочной конкурентоспособности организации. Контроллинг – это инструмент управления, и, как каждый инструмент, он подвергается постоянному совершенствованию. Непосредственно система контроллинга крупной корпорации включает не менее четырех компонентов: философия, инструменты, организации и процесс контроллинга.

Трансформация подходов к теоретическим основам контроллинга, а также необходимость систематизации существующих подходов позво-

лили сформулировать его категориальный аппарат (**таблица**).

В соответствии с предложенной системой категорий контроллинга как науки появляется возможность обосновать создание инновационной модели экономического роста корпораций, обеспечивающей финансовыми ресурсами смену поколений техники и технологии, а также оптимизацию ценообразования, перманентного достижения наилучшего варианта действий, способствующего получению заданного результата и эффективности при минимальном расходе ресурсов.

К сожалению, отечественные предприниматели неверно понимают предназначение контроллинга, что до настоящего времени не позволило сформулировать достаточно четкую концепцию и сформировать традиции его использования в целях управления. А уверенность в том, что каждый продукт сам создает свой спрос и на рынке покупателем не предъявляются строгие требования к качеству продукции и уровню цен, приводит к многочисленным финансовым просчетам и ошибкам.

В успешности использования контроллинга важная роль отводится организационным и методологическим аспектам, таким как вовлечение в процесс создания системы ее потенциальных пользователей, выполнение реструктуризации бизнеса и введение реинжиниринга бизнес-процессов, выбор оптимального варианта трансфертного ценообразования, организация жесткого производственного и финансового контроля, использование единых методологических стандартов формирования показателей в учете, планировании и контроллинге.

Серьезные проблемы использования преимущества контроллинга возникают потому, что финансы и издержки корпорации непрозрачны не только для внешних пользователей, но и для топ-менеджмента и собственников бизнеса. Не имея достоверной информации об издержках, трудно установить приемлемый уровень цены на продукт. А цена – важнейший параметр деятельности бизнеса, потому что именно она определяет ассортимент, структуру производства, оказывает огромное влияние на движение материальных и денежных потоков. Выбор ценовой политики связан с конкуренцией на рынке, государственным регулированием налогообложения и ценообразования, другими факторами.

Анализ причин невысокой эффективности промышленных предприятий и их низкая конкурентоспособность зачастую связаны с недооценкой новых технологий ведения предпринимательского дела, неиспользованием всех преимуществ контроллинга. Система контроллинга ориентирована на устойчивое функционирование организации в условиях рыночного окружения, достижение намеченных целей и своевременное разрешение проблемных вопросов.

Значительное место в процессе осуществления корпорацией стратегических целей, в том числе и инновационных, занимает выбор концепции, обеспечивающей экономически эффективное достижение этих целей. Концепция контроллинга формируется в течение века и представляет собой совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организационных структур [5]. В перспективе концепция контроллинга корпоративной структуры должна охватывать следующие этапы:

– концептуальный этап – разработка основополагающих категорий контроллинга;

– методологический этап – выбор инструментария и механизма координации работ по комплексному совершенствованию управления;

– организационный этап – непосредственно формирование сектора контроллинга;

– аналитический этап – мониторинг материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации;

– этап выработки и принятия решений на основе использования новых финансовых технологий.

Последний этап наиболее существенен для оценки эффективности управленческих нововведений, поэтому в него включаются такие операции, как устранение сдерживающих факторов, своевременный контроль взаимовлияния финансовых целей на качественные характеристики нового или уже производимого продукта и оперативное устранение ограничений.

Таким образом, адаптация отечественных предприятий к новым вызовам, которые возникают в процессе деятельности, требует эффективного поиска новых неординарных решений и новаций не только в сфере производства, но и в сфере управления. Современному периоду развития финансовых отношений соответствует определенный экономический инструментарий управления – система контроллинга. Контроллинг как концепция эффективного управления корпорацией и обеспечения ее долгосрочного конкурентного преимущества на рынке позволяет интегрировать финансовый учет, анализ, планирование, производство и маркетинг в рамках отдельного хозяйствующего субъекта в единую систему управления. Контроллинг, совершенствуя и координируя систему менеджмента корпорации, переживает новый взлет, поскольку методически способствует повышению эффективности экономики и ее инновационной направленности, а также поддержанию стратегии конкурентного преимущества, без чего невозможно успешное предпринимательство.

Литература

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р).
2. *Хан Д., Хунгенберг Х.* ПиК: стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2005. С. 215.
3. *Гаррисон Р. Норин Э., Брюэр П.* Управленческий учет. 12-е изд./ Пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.
4. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
5. Концепция контроллинга / Horvath& Partners; пер. с нем. 3 изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.