DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-2-23-27

Управленческий контроль в корпорациях с государственным участием

ВИКТОР АЛЕКСЕЕВИЧ НИКОЛАЕВ, **доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Института бизнеса и делового администрирования**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: nikolaevva@mail.ru
МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА ЧУВАШЛОВА, **кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, учета и аудита**
Ульяновский государственный университет (423000, Российская Федерация, Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42); докторант
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: chuvashlova@mail.ru

Аннотация: В статье дается обоснование комплексному междисциплинарному подходу к исследованию систем управленческого контроля в корпорациях с государственным участием, который осуществляется с помощью планирования, оперативного контроллинга и риск-менеджмента. Согласно точке зрения авторов, совершенствование процессов внутрикорпоративного управления позволит минимизировать транзакционные издержки и риски в деятельности корпораций с государственным участием и усилить его положительное влияние на рост экономики. Предназначение системы корпоративного управления заключается в том, чтобы предоставить акционерам возможность эффективного контроля и аудита менеджмента и тем самым способствовать росту капитализации компании. Доказано, что такая система предполагает формирование целевых установок (подконтрольных показателей), миссии, стратегии, а контроллинг, в свою очередь, выявляет отклонения, предлагает различные меры для устранения проблемных и критических ситуаций. Управление рисками является следствием проведения контроллинговых мероприятий, позволяющих снижать потери ресурсов корпорации. Основная работа в области управления рисками заключается в выявлении и последующей оценке тех или иных факторов, определении таких стратегий бизнеса, которые позволяют приобретать компаниям новые конкурентные преимущества. Риск-ориентированное управление отражается в стратегическом плане корпорации и реализуется на основе коррекции отклонений, выявленных в процессе контроллинга и оценки факторов риска.
Ключевые слова: корпорации с государственным участием, управленческий контроль, контроллинг, управление, риск-менеджмент, стратегическое планирование, бизнес-сценарии

Статья поступила в редакцию 20 августа 2018 года.

Николаев В.А., Чувашлова М.В. Управленческий контроль в корпоративных структурах с государственным участием. *Государственная служба*. 2019. № 2. С. 23–27.

MANAGEMENT CONTROL IN CORPORATIONS WITH STATE PARTICIPATION

VIKTOR A. NIKOLAEV, **Dr. Sci. (Economics), Professor of the Chair of Management of the Institute of Business Studies Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Prospekt Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: nikolaevva@mail.ru**
MARINA V. CHUVASHLOVA, **Cand. Sci. (Economics), Associate Professor of the Chair of Economic Security, Accounting and Audit**
Ulyanovsk State University (42, ul. L. Tolstoy, Ulyanovsk, Russian Federation, 423000); doctoral student
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Prospekt Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: chuvashlova@mail.ru

Abstract: In the article the authors validate a comprehensive cross-disciplinary approach to the study of management control systems in corporations with state participation through the planning, operational controlling and risk management. According to the authors, improving the processes of internal corporate governance will allow to minimize transaction costs and risks in the activities of corporations with state participation and enhance its positive impact on economic growth. The purpose of the corporate governance system is to provide shareholders with the opportunity to effectively control and audit the management and thereby contribute to the growth of the company's capitalization. It is proved that such a system involves the formation of targets (control indicators), missions, strategies, and controlling, in turn, identifies deviations, offers various measures to eliminate problematic and critical situations. Risk management is the result of controlling activities that reduce the loss of corporate resources. The main work in the field of risk management is to identify and further assess those or other factors, determining such business strategies that allow companies to acquire new competitive advantages. Risk-based management is reflected in the strategic plan of the corporation and is implemented on the basis of the correction of deviations identified in the process of controlling and the assessment of risk factors.
Keywords: corporations with state participation, management control, controlling, management, risk management, strategic planning, business scenarios

The article was received on August 20, 2018.

Nikolaev, V. A., Chuvashlova, M. V., Management control in corporate structures with state participation. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2019. № 2. P. 23–27. In Russian

Введение

За последние двадцать лет в деятельности российских корпораций произошли серьезные изменения, которые оказали значительное влияние на организацию процесса управления. Системы планирования производства, управления рисками, до этого успешно применявшиеся, перестали результативно работать. Так, ускорение развития стран «третьего мира», новые технологии и средства коммуникации, доступный межконтинентальный транспорт, Европейская и Евро-азиатская экономическая интеграция, последствия крупнейшего мирового экономического кризиса не только качественно изменили традиционные стандарты управления компаниями, но и во многом поменяли принципы и методы корпоративного управления.

Особую роль в развитии национальной экономики, ее модернизации, росте национального благосостояния играют корпоративные структуры с государственным участием, выступающие проводниками экономической политики государства и одновременно берущие на себя функцию обеспечения «трансакций» государства в рыночной экономике с заданной эффективностью. Благодаря таким компаниям, государство становится активным участником рыночного обмена и отношений производства, институционально включается в рынок через соединение знания, стимулов и хозяйственной власти. При этом институты формируют такие способы взаимодействия бизнеса и власти, которые позволяют смягчить конфликт их интересов, вызванный нехваткой ресурсов. Ведущая роль современных институтов состоит не только в ограничении рамок совместной деятельности людей, но и в формировании новых видов институциональных отношений власти и бизнеса.

Система контроллинга и стратегическое планирование

Во многих развитых странах создание государственных компаний стало важной частью национальной экономической политики. Существование целенаправленно сформированных предприятий – важный фактор результативного регулирования этой сферы. Структуризация общественного производства отвечала интересам государства, а рыночные механизмы успешно сочетались с инициативами власти. Предприятия не только позволяют органам государственной власти непосредственно участвовать в процессе организации производства и накопления ресурсов, но и снижают возникающие издержки и риски, связанные с децентрализацией. Отметим, что обыкновенно они создаются в капиталоемких и наукоемких секторах производства, где не приходится рассчитывать на быструю отдачу.

Среди положительных моментов в деятельности корпоративных структур с государственным участием в России можно отметить следующие:

1. Эффективное распределение внутрикорпоративных ресурсов, углубление и расширение связей (как вертикальных, так и горизонтальных).

2. Наличие общей системы внутрикорпоративного стратегического планирования, бюджетирования и контроля, формулировка согласованных, непротиворечивых целей и задач.

3. Создание механизма повышения инвестиционной привлекательности корпорации в целом и всех ее структур, в частности, за счет участия в государственных программах инновационного развития.

4. Возможность построения эффективной и прозрачной, структурированной по уровням управления системы контроллинга.

Несмотря на значительный положительный эффект от работы таких корпораций на экономику страны, результативность их деятельности нередко находится на низком уровне. Это обусловлено рядом объективных и субъективных причин, среди которых нужно выделить следующие.

В большинстве случаев формирование корпоративных структур с государственным участием происходит не в результате межфирменной интеграции (действие экономических факторов), а после объединения «сверху», в административном порядке (использование административного ресурса). При этом организационно непроработанными остаются такие вопросы, как согласование целевой функции различных организаций, входящих в корпорацию, воспроизводство низкозатратной системы взаимных контрактов, механизмы обмена финансовыми, кадровыми и информационными ресурсами, способность и готовность менеджмента объединяемых компаний к перераспределению властных полномочий и др.

Сохраняется несогласованность принципов организации совместной деятельности предприятий корпорации и управляющей компании. Ведущие структуры не всегда выступают в качестве действительного центра стратегического планирования, координирования и управления. Закрепление принципов совместной деятельности на институциональной основе не получает должного распространения, учредительные документы многих корпораций с государственным участием носят декларативный характер, в них не оговариваются конкретные обязательства и ответственность взаимодействующих сторон.

Несовершенство методик сравнительной оценки затрат на организацию системы контроллинга и ее результативности в процессе управления корпорацией. На практике это приводит к перерасходу государственных средств, их нецелевому использованию, коррупционным схемам или корпоративному мошенничеству.

Совершенствование процессов внутрикорпоративного управления

На наш взгляд, совершенствование процессов внутрикорпоративного управления, в первую очередь,

Рисунок 1. Взаимосвязь планирования и контроллинга в системе управленческого контроля

Figure 1. The relationship of planning and controlling in the management control system



с помощью многоуровневого контроля, позволит минимизировать негативные последствия деятельности корпораций с государственным участием и усилить их положительное воздействие на российскую экономику.

Предназначение системы корпоративного управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективно контролировать деятельность менеджмента и тем самым способствовать росту капитализации компании. Акционерам необходимо знать степень ответственности высших должностных лиц компании за достигнутые результаты, поскольку корпоративное управление компании характеризуется справедливым и равноправным распределением результатов деятельности между всеми акционерами и иными заинтересованными лицами [Бочарова И.Ю., 2014. С. 6]. В данном контексте менеджмент предполагает использование инструментов контролирующего воздействия государственных органов как собственников корпорации. Смысл институционального подхода состоит в том, чтобы не ограничиваться анализом лишь экономических категорий контроллинга, а затронуть такие институциональные отношения, которые возникают в управленческой деятельности и раскрывают ее внеэкономические факторы, включая управленческий контроль.

Для того чтобы методологически верно выстроить систему контроллинга, важно понимать глубинные связи между стратегическим планированием, оперативным управлением, оценкой и управлением рисками в корпорации. Менеджмент в первую очередь зависит от общего стратегического плана, из которого исходят оперативные планы (маркетинга, продаж, финансовой деятельности, управления человеческими ресурсами, инновациями и т.д.). За контроль над возможными отклонениями от целевых показателей в будущем отвечают контроллинговые подразделения (иногда входящие в состав финансовой службы). На малых и средних предприятиях они обыкновенно отвечают за управление рисками, вытекающими из прогнозируемых или обнаруженных расхождений. Учитывая, что планы должны четко отражаться в конкретных задачах, контроллинг также направлен на обнаружение и последующее устранение отклонений в определенных стратегических и оперативных целевых показателях [Havlíček, 2013. P. 47]. Взаимосвязь между стратегическим и оперативным управлением, системой контроллинга и управления рисками изображена на **рисунке 1**.

Система управления посредством стратегического и оперативного планирования формирует целевые установки (подконтрольные показатели), миссию, стратегию, тактические и оперативные планы, а система контроллинга, в свою очередь, обеспечивает мониторинг, поиск отклонений, определение мер и устранение проблемных и критических ситуаций.

Таким образом, основой контроллинга является сравнение планируемых и фактически достигнутых результатов, исследование причин несоответствия и последующая направленность на устранение отклонений. Здесь необходимо расставить приоритеты для решения проблем, которые препятствуют достижению компанией стратегических или оперативных целевых показателей. Такая работа ориентирована на будущее, из прошлого здесь интересны только те частные случаи, которые позволяют получить объективный анализ возникших проблем и мотивацию для будущей работы. В зависимости от времени и от характера целевых показателей, различают оперативный и стратегический контроллинг [Ивашкевич, 2011. С. 23; Ивашкевич, 2013. С. 65].

Риск-менеджмент и построение альтернативных бизнес-сценариев

Процесс принятия стратегических решений в корпорации сопряжен с необходимостью учета факторов риска и здесь контроллинг тесно связан с системой риск-менеджмента. Анализ научных работ показывает, что в целом они отличаются концептуальной многоаспектностью и значительным набором инструментов, позволяющих управлять факторами ри-

Рисунок 2. Управление рисками в системе контроллинга

Figure 2. Risk Management in the Controlling System



ска. Риск в целом понимается как сложное явление, имеющее множество различных характеристик (в первую очередь, это вероятностная природа результатов управленческой деятельности и неопределенность ситуации, в которой принимаются управленческие решения).

Планирование производства, прогнозирование объемов продаж, движение денежных потоков, разработка проектов и бизнес-планов основываются лишь на приблизительных, ожидаемых расчетах, а не на точных фактических величинах. Нередко бизнес вместо ожидаемой прибыли может понести убытки, величина которых превышает не только вложенные средства, но и стоимость всех имеющихся в распоряжении хозяйствующего субъекта активов. В этих условиях риск значительно уменьшает способность менеджеров к результативному внедрению разработанной бизнес-стратегии.

Процесс управления рисками является результатом последовательных контроллинговых мероприятий, которые позволяют получить информацию о возникающих проблемах и выработать комплекс мер, снижающих совокупные потери ресурсов корпорации. В этом процессе все чаще в качестве целевых ориентиров ставятся этические принципы и нормы внутрикорпоративных отношений, охрана окружающей среды, устойчивое развитие, корпоративная культура, социальная ответственность и т.п.

Риск-ориентированное управление даже при отсутствии сбоев в работе корпорации позволяет систематически готовить ее к неблагоприятным ситуациям, которые могут возникнуть. В случае отсутствия экспозиции непосредственной опасности компания может готовиться к кризису более организованно и экономично, чем в период сбоев в деятельности и возникающих проблем с ликвидностью. Построение альтернативных бизнес-сценариев означает понимание комплексного управления бизнес-процессами, а не только следование сформированной финансовой модели. Риск-ориентированное управление реализуется на основе отклонений, фиксируемых с помощью контроллинга, выявления и оценки факторов риска. Алгоритм организации подготовки плана корректирующих мероприятий в риск-ориентированном управлении корпорацией представлен на **рисунке 2**.

В системе контроллинга методологически важно исследование качественных и количественных характеристик риска по направлениям деятельности корпорации (ее стратегическим бизнес-единицам). Завершающим этапом становится разработка плана для разрешения рисковых ситуаций и определения будущих возможностей корпорации. Таким образом, процесс стратегического и оперативного планирования, четкое понимание идеи контроллинга позволяет описать характер управления в целом.

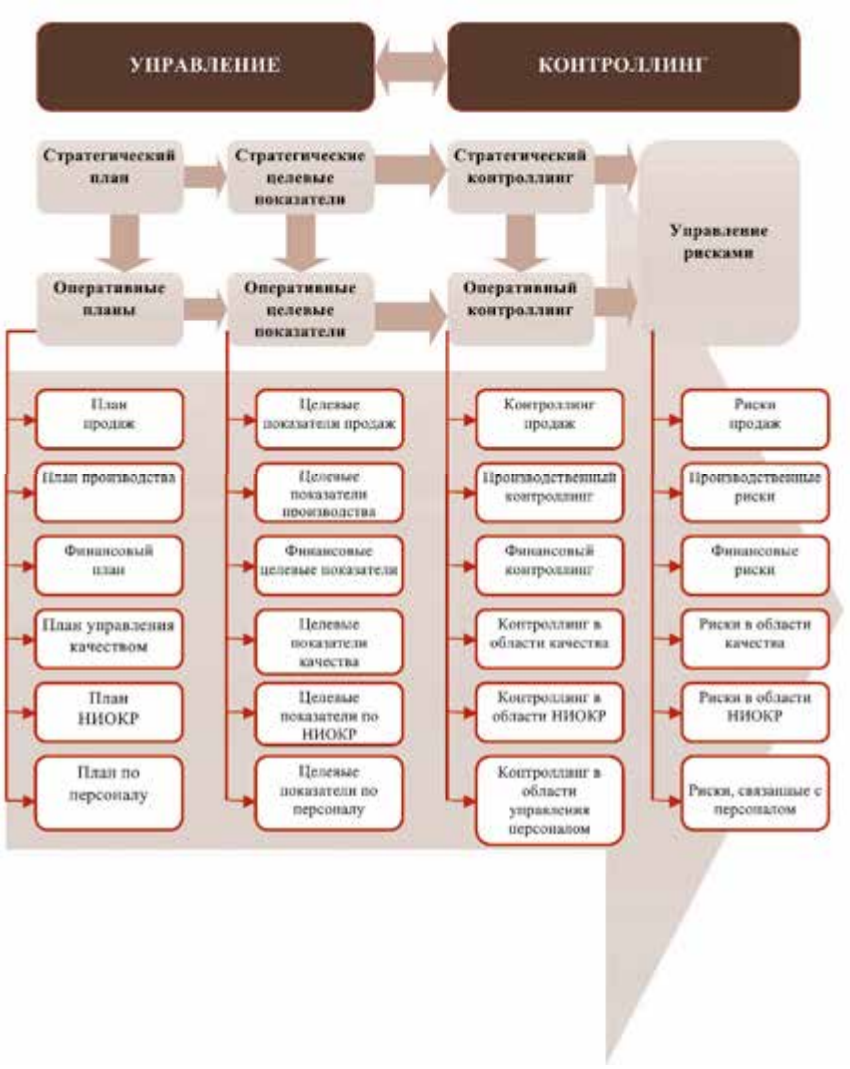
Анализ системы менеджмента корпорации с включением в нее элементов управленческого контроля дает возможность наиболее эффективного использования инструментов учета и управления рисками. В этом заключается суть междисциплинарной системы, в рамках которой особое внимание уделяется не отдельным процессам, а их совокупности. Данная модель управления охватывает деятельность основных функциональных подразделений корпорации (**рисунок 3**). Можно сделать вывод о том, что управленческий контроль пронизывает все направления менеджмента корпорации, начиная от планирования и заканчивая риск-менеджментом, при этом в него включены все основные функциональные составляющие (такие, как производство, продажи, персонал, НИОКР и др.).

Заключение

Практика управления корпорациями с государственным участием подтверждает методологический вывод о том, что сбалансированный подход, основанный на стратегическом планировании и контроллинге, позволяет организации сохраниться в быстро меняющейся среде за счет конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В этих условиях от контроллеров требуется реализация одновременно и регистрационно-учетных, и прогнозных, и консультационно-навигационных функций в управлении корпорацией, что предопределяет необходимость их тесного взаимодействия со всеми другими функциональными службами. В данном случае контроль с позиции институциональной теории следует рассматривать не только как последовательность отдельных управленческих шагов, действий и мероприятий, а как некие условия его эффективного осуществления в рамках конкретного хозяйствующего субъекта, в тех или иных институциональных условиях, активно используя при этом идеи и данные других наук (социологии, права, психологии, рискологии и др.). Используя свои знания и компетенцию, служба контроллинга выступает в качестве партнера по бизнесу, определяя стратегические и риск-ориентированные направления в деятельности корпорации.

Рисунок 3. Система менеджмента корпорации и деятельность ее основных функциональных подразделений

Figure 3. The management system of the corporation and the activities of its main functional units



Литература

Бочарова И.Ю. Корпоративное управление: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. 368 с.

Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011. 160 с.

Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2013. 216 с.

Havlíček K., Schlossberger O. New trends of management of European SMEs. *The M-C Model European Research Studies*. 2013. Vol. XVI. Special Issue on SMEs. P. 43–56.

References

Bocharova, I. Y., Corporate governance. Textbook. M.: INFRA-M, 2014. 368 p. In Russian

Ivashkevich, V. B., Operational controlling. M.: Magistr; INFRA-M, 2011. 160 p. In Russian

Ivashkevich, V. B., Strategic controlling. Study guide. M.:Magistr: INFRA-M, 2013. 216 p. In Russian

Havlíček, K., Schlossberger, O., New trends of management of European SMEs. In: The M-C Model European Research Studies. 2013. Vol. XVI. Special Issue on SMEs, 2013. P. 43–56. In English