

УДК 303.832

ЛИХАЧЕВ Антон Вячеславович,
магистр, аспирант, Московская международная высшая
школа бизнеса, генеральный директор компании
ООО «ПК СЕРВИС» Москва, Россия
info@pk71.ru

LIKHACHEV Anton Vyacheslavovich
Master of Engineering and Technology, Postgraduate
Moscow international higher business school,
CEO «PK SERVICE» Moscow, Russia
info@pk71.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОМ БИЗНЕСЕ

THE METHODOICAL BASES OF APPLICATION OF CONTROLLING IN HI-TECH BUSINESS

В данной статье автор рассматривает вопросы методики применения контроллинга в высокотехнологичном бизнесе, заложившей основы общего понимания сущности контроллинга как одного из наиболее эффективных управленческих инструментов на современном этапе развития рыночных отношений.

In this article the author considers questions of a technique of application of controlling in the hi-tech business, the laid foundation of the general understanding of essence of controlling as one of the most effective administrative tools at the present stage of development of the market relations.

Ключевые слова: контроллинг, высокотехнологичный бизнес, методические основания.

Keywords: controlling, hi-tech business, methodical bases.

На сегодняшний день отечественные экономисты рассматривают контроллинг в качестве рыночного управленческого ресурса. Тем не менее, изыскания в данной области, проведенные авторами концепции контроллинга, еще не предельно полно осветили специфику его характера с точки зрения современного инструмента управления. В теории не укрепились ни четкая терминология контроллинга, ни современные особенности его приложения на высокотехнологичных предприятиях в условиях рынка.

В методических основаниях применения контроллинга в высокотехнологичном бизнесе заложены только основы общего понимания сущности контроллинга как одного из наиболее эффективных управленческих инструментов на современном этапе развития рыночных отношений, который нуждается в дополнительных исследованиях. Так, согласно **Э. Майеру**: контроллинг – руководящая концепция действенного управления фирмой, способствующая наиболее длительному функционированию на экономических рынках. **П. Хорват** определяет контроллинг как методологию управления прибылью на предприятии. Согласно **С.А. Смирнову**: контроллинг – это функция, устройство содействия руководству; по **Р. Герсне**: контроллинг – функция содействия менеджменту; по **Р. Манну**: контроллинг – это система управления. В российской экономической науке **С.Г. Фалько** воссозданы основополагающие компоненты концепции контроллинга и отображена иерархическая координация с целью определения степени их воздействия на результативность деятельности предприятия. **А.С. Муратов** в своих исследованиях ставит вопрос дублирования функционала специалистов интегрируемых контроллингу областей и непосредственно контролеров как специалистов в области контроллинга [5].

На сегодняшний день для концепции контроллинга как в России, так и за ее пределами очевидна бесспорная направленность в сторону оперативного контроллинга, который характеризуется большей проработанностью в методической и инструментальной составляющих (сформированным представляется контроллинг затрат и результатов). По мнению **С.В. Давыдовского**, оперативный контроллинг выступает в качестве контрольно-информационной системы для управления высокотехнологичной бизнес-структурой, сконцентрированной на реализации текущих целей предприятия, таких как прибыльность, рентабельность и ликвидность, исходя из принятия своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты – финансовый результат». Направленность методологии оперативного контроллинга на непродолжительную и кратковременную будущность (период в один – максимум два года) содержит внутрифирменное планирование узловых показателей производственно-финансовой инициативности предприятия на конкретный временной отрезок, а также их мониторинг и своевременную корректировку в эпизодах отхода от заданных параметров.

Таким образом, по мнению автора статьи, оперативный контроллинг выступает в роли системы отношений регуляции соответствия расходов и итогового потенциала, способствующей в целевой инициации предприятия в случае опасности банкротства либо значительного понижения годовой прибыли, санкционирующей меры предосторожности. В таких случаях требуется принятие очень своевременных мер, немедленное реагирование на происходящие события. Оперативный контроллинг как раз и является системой, позволяющей решать такие задачи в краткосрочный период [2].

Стратегический контроллинг дает возможность найти комплекс действий, обеспечивающих продолжительное функционирование бизнес-образований на рынке. Приоритетной задачей стратегического контроллинга можно считать обеспечение методического, информационного и инструментального содействия управленцев и владельцев бизнес-блока при формировании миссии, стратегий, целей и задач компании.

Исходя из изложенного выше, возможен вывод о том, что: оперативный контроллинг – это система, интегрирующая планирование, управленческий учет, финансовый учет и анализ производственно-хозяйственной деятельности с целью генерации информации и ее приложения в целях управления. Применение вышеописанной системы, по мнению автора статьи, дает возможность эффективно и своевременно совершенствовать инновационную деятельность бизнес-структур высокотехнологического сектора экономики [3].

Таким образом, прослеживается прямая зависимость между предпочтениями бизнес-структур в плане концепции и модели управления инновационными проектами, а также выбором предприятием инновационной стратегии. Следует учитывать и то, что системы управления высокотехнологичным бизнесом обязаны способствовать сжатию временного отрезка, затрачиваемого на рыночный вывод новоиспеченного продукта и управление издержками относительно каждого этапа осуществления нововведений.

Базовый взгляд на организацию бизнеса по концепции контроллинга подразумевает формирование центров ответственности. С целью возведения результативной системы управления высокотехнологичным предприятием, производящим наукоемкую продукцию, неизбежно учреждение стратегических и оперативных линий управления, а также формирование последующей взаимоинтеграции. На сегодняшний день термин «контроллинг» трактуется и как сегмент внутри организации, вершиной которого является ответственное лицо, принимающее решения; сегмент, рационально аккумулирующий информацию о расходах и итогах деятельности предприятия, где при этом существует *центр ответственности* (ЦО).

Ключевое положение, применяемое в такой методологии управления как контроллинг (с учетом дефиниции результативности работы ЦО), заключается в следующем: «*Отвечать можно за то, на что можешь оказать прямое влияние*». Из этого следует, что только наличие предельно ясных формулировок, внятно обозначенных задач и четкого распределения функционала по всем линиям ответственности – все это в совокупности делает возможным возведение того «бизнес-скелета», который позволит в максимальной степени определить степень участия и ответственности по факту итоговых достижений. Именно фундамент, опирающийся на систему центров ответственности, наиболее эффективен в управлении предприятием, так как подталкивает к соблюдению вышеописанных условий деловой инициативы.

Структура центров ответственности наиболее тщательно вычленяет пункты возникновения затрат в целях оптимизации мониторинга и последующего анализа информации о расходах. В основном это точки прикладной направленности либо область деятельности, обозначенные ЦО, учет по которым потенциально вероятен, однако не представляется возможным или целесообразным подвергать анализу результаты деятельности. Обратим внимание, что структурность ЦО не обязательно аналогична организационной структуре бизнеса.

Система контроллинга способствует объединению маркетинга, учета и планирования в монолитную независимую структуру, способную на самоуправление, в которой внятно обусловлены и сформулированы цели и задачи конкретного предприятия, принципы управления и способы их реализации. В период переквалификации системы менеджмента под концепцию контроллинга возникают узловые затруднения. Менеджеру с целью принятия наилучшего решения необходимо располагать объективными и максимально верными данными, учитывая факт того, что подобные материалы должны быть достоверны, обработаны и систематизированы. Обозначим сферы менеджмента, которые активно интегрируются контроллингом:

- **бюджет-менеджмент:** филигранное управление рентабельностью по линии формирования, мониторинга и аудита бюджетов доходов и расходов, поступлений и выплат (*оперативный контроллинг*);

- **портфолио-менеджмент:** сочетание дефиниций рынок – продукты, ответственное за оптимальность соотношения *доходность/риски* в бизнесе, с ориентацией на долгосрочность перспектив (*стратегический контроллинг*);

- **менеджмент инноваций и инвестиций** (*стратегический и оперативный контроллинг*) [7].

Система контроллинга занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным менеджментом, однако не разделяя их, что на предприятии достигается путем выбора определенного способа организации контроллинговой работы. Контроллинг представляется как система, интегрирующая стратегический и оперативный контроллинг, а также кон-

троллинг направлений деятельности: маркетинга, обеспечения ресурсами, инвестиций, инноваций, затрат, логистики, финансов. Характеристика содержания и особенностей данных видов контроллинга общепризнана и не требует дополнительного анализа.

Основной проблемой в методических основаниях применения контроллинга в высокотехнологичном бизнесе является, на наш взгляд, отсутствие четкости в разделении задач и функций менеджмента и контроллинга, их нередкое совпадение. Так Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк включают определение целей, управление целями и реализацию целей в основную концепцию контроллинга, то есть фактически в задачи контроллера [6]. Коллектив авторов во главе с Е.А. Ананькиной относят к разделам контроллинга только установление целей [1]. В свою очередь И.В. Бородушко, Э.К. Васильева в состав функций контроллинга включают определение количественных и качественных целей [4]. Однако деятельность по постановке и корректировке целей, как правило, теория управления относит к операциям менеджмента. Контроллинг теоретически не должен заниматься ими, хотя на практике менеджмент может делегировать ему выполнение данных задач.

Таким образом, предпочтения в методах дробления организации по центрам ответственности обусловлены спецификой каждого конкретного случая. Кроме того, концепция контроллинга, учитывая особенности организационных и методических аспектов контроллинга применительно к высокотехнологической отрасли экономики, остается до сих пор мало исследованной. Практически отсутствует комплексный подход к постановке и решению организационных проблем контроллинга изучаемых объектов. Конкурентоспособность контроллинга аргументирована практической инициативой многих индустриальных объектов, что дает им возможность выдерживать конкуренцию на рынке, максимально интегрируясь с нынешними экономическими реалиями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. *Ананькина Е.А.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилошкин, Н.Г. Данилошкина и др.; под ред. Н.Г. Данилошкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – С. 16–17.
2. *Давыдов А.Ю.* Инфляция в экономике. – М.: Международная стратегия, 2011.
3. *Давыдовский С.В.* Оперативный контроллинг как способ управления инновационной деятельностью предпринимательских структур высокотехнологического сектора экономики // *Современные проблемы науки и образования*. – 2012. – № 6.
4. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath @ Partners; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 174.
5. *Муратов А.С.* Контроллинг в «фокусе» гармонизационного подхода // *Российское предпринимательство*. – 2013. – № 8 (230). – С. 53–60.
6. *Уткин Э.А.* Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк. – М.: Финансы и статистика, 1999. – С. 13–14.
7. *Фалько С., Рассел К., Левин Л.* Контроллинг в России // *Контроллинг*, –2002. – № 1. – С. 1–5.

REFERENCES

1. Anankina E.A. Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem / E.A. Anankina, S.V. Danilochkin, N.G. Danilochkina i dr.; pod red. N.G. Danilochkinoy. - M.: Audit, YUNITI, 1999. - S. 16-17.
2. Davydov A.YU. Inflyatsiya v ekonomike. - M.: Mezhdunarodnaya strategiya, 2011.
3. Davydovskiy S.V. Operativnyy kontrolling kak sposob upravleniya innovatsionnoy deyatel'nostyu predprinimatelskikh struktur vysokotekhnologichnogo sektora ekonomiki // *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. - 2012. - № 6.
4. Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchët. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie / Horvath @ Partners; Per. s nem. - 2-e izd. - M.: Alpina Biznes Buks, 2006. - S. 174.
5. Muratov A.S. Kontrolling v "fokuse" garmonizatsionnogo podkhoda // *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. - 2013. - № 8 (230). - S. 53-60.
6. Utkin E.A. Kontrolling: rossiyskaya praktika / E.A. Utkin, I.V. Myrnyuk. - M.: Finansy i statistika, 1999. - S. 13-14.
7. Falco S., Russell K., Levin L. Kontrolling v Rossii // *Kontrolling*, -2002. - № 1. - S. 1-5. Entrepreneurship. 2013. – № 8 (230). – С. 53–60.
8. 6. *Utkin E.A.* Controlling Russian Practice / E.A. Utkin, I.V. Myrnyuk. Moscow: Finance and Statistics, 1999. – S. 13–14.
9. *Falco S., Russell K., Levin L.* Controlling in Russia / / *Controlling*. – 2002. – № 1. – PP. 1–5.