

Хачемизов А.Р.

**ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИЙ
В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Хачемизов Анзор Русланович, преподаватель-исследователь, начальник отдела
Акционерное общество «Краснодарпроектстрой», Краснодар, Россия

Цель научных исследований, представленных в настоящей статье, состоит в определении методологического и функционального базиса процесса контроллинга инноваций в управлении предприятием. В данной статье рассматривается проблема поддержки процесса управления инновационными проектами в контексте анализа их эффективности и принятия стратегических решений в сфере инновационного развития предприятия в структурно-функциональной среде системы контроллинга.

Методологической основой исследований послужили труды ученых в области разработки подходов к организации контроллинга. В статье используется системный подход к рассмотрению контроллинга в системе предприятия с применением методологической основы проектного управления. В результате проведенного исследования сформирована схема, представляющая роль контроллинга как элемента обратной связи в системе предприятия, представлена характеристика основных функций контроллинга, как подсистемы управления промышленным предприятием, уточнена роль контроллинга в процессах реализации управления инновационными проектами.

Установлено что, формирование системы контроллинга инноваций предваряет построение интегрированной коммуникационной структуры, обеспечивающей сбор, обработку и предоставление объективной и достоверной информации для принятия решений, а так же оперативное коммуникативное взаимодействие между руководителями структурных подразделений и высшим руководством в сфере разработки и внедрения инноваций.

Ключевые слова: *управление предприятием, функции, контроллинг, инновационные проекты.*

Для цитирования: Хачемизов А.Р. Организация контроллинга инноваций в управлении промышленным предприятием // Новые технологии. 2019. Вып. 2(48). С. 197-203. DOI: 10.24411/2072-0920-2019-10219.

Khachemizov A.R.

**ORGANIZATION OF CONTROLLING INNOVATIONS
IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT**

Khachemizov Anzor Ruslanovich, a research instructor, head of department
«Krasnodarproektstroy» Joint Stock Company, Krasnodar, Russia

The purpose of the research is to determine methodological and functional basis of the process of controlling innovations in enterprise management. The article deals with the problem of supporting the process of innovative projects management in the context of analyzing their effectiveness and making strategic decisions in the field of innovative development of an enterprise in the structural and functional environment of the controlling system. The works of scientists in

the field of the development of approaches to the organization of controlling served as the methodological basis of the research.

The article uses a systematic approach to the consideration of controlling in the enterprise system using the methodological basis of project management. As a result of the research, a scheme has been created representing the role of controlling as an element of feedback in an enterprise system, a description of the main controlling functions as an industrial enterprise management subsystem has been presented, and the role of controlling in the implementation of innovative project management processes has been clarified.

It has been established that the formation of the innovation controlling system predicts the construction of an integrated communication structure ensuring collection, processing and provision of objective and reliable information for decision-making, as well as operational communicative interaction between heads of structural divisions and top management in the development and implementation of innovations.

Key words: *enterprise management, functions, controlling, innovative projects.*

For citation: Khachemizov A.R. Organization of controlling innovations in an industrial enterprise management // *Novye tehnologii (Majkop)*. 2019. Iss. 2 (48). P. 197-203. DOI: 10.24411/2072-0920-2019-10219

Введение. На современном этапе развития национальной экономики приоритетными становятся проблемы повышения эффективности управления промышленными предприятиями, во многом обуславливающими инновирование общественного производства. Этот фактор вызывает необходимость перестройки или оптимизации организационных структур управления.

В современных условиях предприятия остро нуждаются в действенных механизмах управления, ориентированных на координацию действий системных элементов, участвующих в реализации и воспроизводстве инноваций. В данном случае именно контроллинг может выступить как эффективный инструмент управления.

При условии рассмотрения контроллинга как инструмента управления инновационными процессами на предприятии целесообразно рассмотреть существующие методологические подходы и концепции организации контроллинга. В настоящее время известно достаточно широкое разнообразие взглядов на сущность и содержание контроллинга [1].

Методы. Р. Манн рассматривает контроллинг как одну из областей корпоративного управления, которая «контролирует ориентированность на конкретные результаты и последовательную целеориентацию компании» [2]. По мнению Д. Хана, концепция контроллинга основана на управлении как на целеориентированном циклическом процессе: «Работа контроллинга как философии управления включает в себя... ориентирование на результат, планирование и контроль в соответствии с определенными целями... и анализ достижения целей на основе данных учета и финансов» [3, 4].

Отечественные ученые также поддерживают этот подход, определяя контроллинг как «концепцию системного управления и способа мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации» [5, 6].

Обсуждение. Проанализировав известные взгляды на сущность и содержание контроллинга [7], можно сделать вывод о том, что в большинстве подходов контроллинг представляется как отдельная подсистема в системе управления предприятием, которая способна обеспечить информационную поддержку менеджмента как всего предприятия в целом, так и отдельных бизнес-процессов (рис. 1).

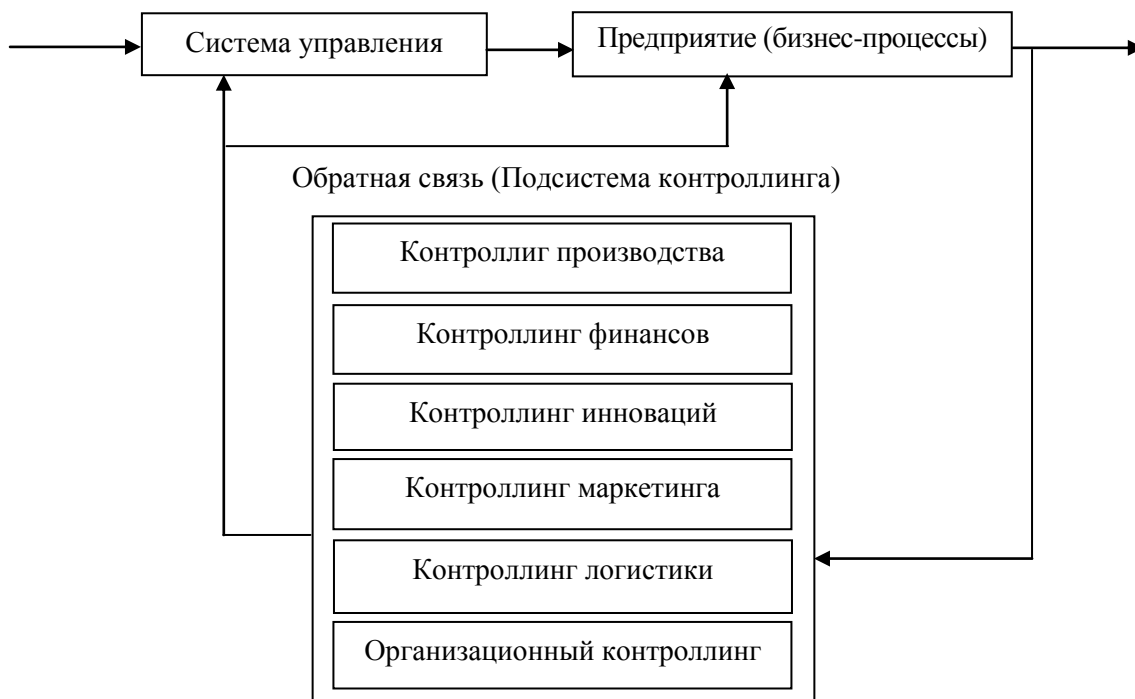


Рис. 1. Подсистема контроллинга в системе предприятия

Важнейшей задачей управления предприятием является контроллинг инновационной деятельности. В данном случае речь идет об информационно-методической поддержке процесса управления инновационными проектами и анализе их эффективности, управленческом консультировании и принятии стратегических решений в сфере инновационного развития предприятия. При этом функции этой подсистемы должны быть ориентированы на реализацию стратегических приоритетов предприятия и координацию всех видов деятельности, связанных с инновационной активностью, обоснование инновационных проектов, информационную поддержку и контроль хода инновационного процесса.

Результаты инновационных процессов, как правило, проявляются в долгосрочной перспективе. В связи с этим, инновационный компонент подсистемы контроллинга определенным образом корреспондируется с подсистемой стратегического управления предприятием [8]. В то же время функционал контроллинга инноваций постоянно изменяется [9, 10] в связи с возникновением новых задач и проектов и представлен следующей совокупностью основных функций: информационно-аналитическая; принятия инновационных решений; регулирующая; ресурсная; инструментально-методическая; экономическая. Функционал инновационного контроллинга в структуре системы управления промышленным предприятием достаточно широк.

Рассмотрение контроллинга как отдельной системы управления промышленного или производственного предприятия предполагает так же выделение различных видов

управленческой деятельности, которые имеют четкое содержание, механизмы реализации, последовательность действий и полностью совмещаются с функциями контроллинга. Однако, существуют и задачи, характерные только для процесса воспроизводства и реализации инноваций. К их числу относятся задачи: повышения эффективности планирования НИОКР; контроль бюджета НИОКР; контроль инновационных циклов; оптимизация расходов на НИОКР и т.д.

Развитию контроллинга инноваций предшествует построение интегрированной коммуникационной структуры, которая способна обеспечить сбор, обработку и предоставление объективной и достоверной информации руководству предприятия, а так же наладить оперативное коммуникативное взаимодействие между руководителями структурных подразделений и высшим руководством в сфере разработки и внедрения инноваций.

Структурно-функциональная координация в процессе контроллинга инноваций предусматривает трансляцию полномочий разного уровня по схеме руководитель – подчинённый, т.е. представляет собой иерархическую, упорядоченную, логически выстроенную систему делегирования полномочий или в привычном смысле «управленческую цепочку». Длина «управленческой цепочки» зависит от структурного устройства организации в целом и структуры системы контроллинга инновационных процессов. В частности, места линейного руководителя в управленческой иерархии производственного предприятия. Это, безусловно, отражается на качестве информации, проходящей сверху вниз и обратно. Иерархию управления принято изображать в виде пирамиды с дифференциацией полномочий по рангу властных компетенций или авторитету. Чем выше иерархический уровень (стратегический уровень контроллинга инноваций), тем больше разнообразие и комплексность функций контроллинга.

Для эффективного функционирования инновационной системы на предприятии особую важность приобретает на сегодняшний день внедрение в практику управления инновационным процессом адаптивного методического инструментария, который отвечал бы специальным требованиям к построению инновационной системы и помогал модифицировать сложную систему управления предприятием таким образом, чтобы своевременно оперативно реагировать на вновь появляющиеся возможности инновирования и активизировать поиск новых направлений развития предприятия.

Подразделения контроллинга инноваций могут быть представлены как в общей системе управления предприятием, так и в рамках специализированного подразделения. В первом случае в службе контроллинга предприятия создается отдел, решающий задачи реализации инновационных процессов. Во втором случае подразделение контроллинга инноваций создается в рамках отдела НИОКР и решает задачи осуществления инноваций, решаемые исключительно в рамках направлений деятельности основной подсистемы. Возможен и третий вариант организации контроллинга инноваций. Он может быть реализован при условии рассмотрения инноваций как отдельных проектов. В этом случае используется методология «проектного управления» в контексте концепции контроллинга, обуславливающей не только реализацию требований к соблюдению параметров и содержанию процедур и процессов проекта, но обеспечивающей реализацию проекта в условиях неопределенности. При этом решается задача не только жесткого контроля за ходом реализации проекта и поддержке процесса принятия решений, но и функциональные задачи системного управления (планирования, организации, координации и т.п.).

Так, решение задачи планирования включает и разработку дорожной карты, и разработку текущего плана реализации (ТПР) проекта, а также расчет и обоснование основных компонентов и составляющих проекта: мощностей, совокупности проектных действий, сроков и необходимых ресурсов и т.д. При этом имеет место разделение функции планирования между подсистемами контроллинга и проектного управления. Дорожные карты и планы тактической реализации инновационных проектов разрабатываются непосредственно системой управления проектом (руководителями проектов). Инструментарий планирования, включающий методики, алгоритмы и способы планирования, обеспечивается подсистемой контроллинга.

На входе в общую систему контроллинга при реализации проектного управления должны быть описания целей, задач и содержания проектов, сроки их реализации, проектные бюджеты, тактические целевые ориентиры. Основные функции процесса разработки и реализации проекта состоят в: контроле выполнения дорожных карт и ТПР, сроков выполнения мероприятий, контроля используемых мощностей, а также затрат ресурсов. Подсистема контроллинга предоставляет руководителям проектов данные о наличии отклонений фактических параметров от плановых, причинах и необходимости их устранения. При реализации контроллинга инноваций обеспечивается контроль таких целевых показателей реализации инновационного процесса на предприятии как: интенсивность инноваций, доля инноваций, период возврата инвестиции, затраты на инновации, расходы на инновации и доля инновационных расходов в общих расходах предприятия.

Заключение. Процессы реализации инновационных проектов являются специфическими объектами управления, а не самостоятельными компонентами управленческого процесса. Подсистема контроллинга по существу реализует технологию управления инновационными проектами. Концепция контроллинга предоставляет возможность подстроить организационную и функциональную структуру предприятия под решение проблем инновационного развития, поскольку инновационная активность является основой эффективного развития предприятия.

Контролинг в области управления инновациями на предприятии позволяет согласовать современные требования внешней среды и внутренние характеристики предприятия, определить существующие и появление новых проблем при реализации инноваций, обеспечивает подготовку предприятия к реализации инноваций и изменениям внешней среды, а также координирует действия различных подразделений предприятия для выполнения задачи инновирования его деятельности.

Литература:

1. Malmi T., Brown D.A. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. // Management Accounting Research. 2008. No 19(4). P. 287-300.
2. Манн Р., Майер Э. Контролинг для начинающих. Система управления прибылью. Москва: Финансы и статистика, 2004. 304 с.
3. Hahn D. Controlling: Stand and Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM – Konzeptes // Scheer A. Rechnungswesen und EDV, Saarbrucker Arbeitstagung. Heidelberg, 1987. S. 3-39.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Москва: Финансы и статистика, 1997. 800 с.

5. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А.М. Карминский [и др.]. Москва: Финансы и статистика, 2002. 259 с.

6. Куижева С.К., Хачемизов А.Р. Иерархическая система принципов и требований к организации системы контроллинга на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8, №2А. С. 97-103.

7. Bedford D.S. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance // Management Accounting Research. 2015. No 28. P. 12-30.

8. Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершат прорыв, а другие нет / пер. с англ. П. Павловского. Санкт-Петербург: Стокгольм-ская школа экономики, 2010. 311 с.

9. Haustein E., Luther R., Schuster P. Management control systems in innovation companies: a literature based framework // Journal of Management Control. 2014. No 24(4). P. 343-382.

10. Mechanism of project management of the industry sustainable development / Kuizheva S.K., Dorgushaova A.K., Zarubin V.I., Ovsyannikova T.A. // Espacios. 2017. Т. 38, №49. С. 3.

Literature:

1. Malmi T., Brown D.A. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. // Management Accounting Research. 2008. No 19(4). P. 287-300.

2. Mann R., Mayer E. Controlling for beginners. Profit management system. Moscow: Finance and Statistics, 2004. 304 p.

3. Hahn D. Controlling: Stand and Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM – Konzeptes // Scheer A. Rechnungswesen und EDV, Saarbrucker Arbeitstagung. Heidelberg, 1987. S. 3-39.

4. Han D. Planning and control: the concept of controlling. Moscow: Finance and Statistics, 1997. 800 p.

5. Karminsky A.M. Controlling in business. Methodological and practical bases of building controlling in organizations / A.M. Karminsky [and others]. Moscow: Finance and Statistics, 2002. 259 p.

6. Kuyzheva S.K., Khachemizov A.R. Hierarchical system of principles and requirements for the organization of a controlling system in an enterprise // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2018. Iss. 8, No. 2A. P. 97-103.

7. Bedford D.S. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance // Management Accounting Research. 2015. No 28. P. 12-30.

8. Collins J. From good to great: why some companies make a breakthrough, while others do not / transl. from English by P. Pavlovsky. St. Petersburg: Stockholm School of Economics, 2010. 311 p.

9. Haustein E., Luther R., Schuster P. Management control systems in innovation companies: a literature based framework // Journal of Management Control. 2014. No 24(4). P. 343-382.

10. Mechanism of project management of the industry sustainable development / Kuizheva S.K., Dorgushaova A.K., Zarubin V.I., Ovsyannikova T.A. // Espacios. 2017. V. 38, №49. P. 3.