

**КОНТРОЛЛИНГ ИННОВАЦИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ
КОНТРОЛЛИНГ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ**

**CONTROLLING INNOVATION AND INNOVATIVE CONTROLLING
IN THE FINANCIAL MARKET**

УДК 336.02

Ташенова Саркыт Джалеловна
доктор экономических наук, профессор
Центрально-Азиатский Университет
г. Алматы, Казахстан

Ашимбаев Толенди Арипбаевич
докторант PhD Университета АДАМ/БФЭА
г. Бишкек, Кыргызская Республика
e-mail: tolendi1973@mail.ru

Аннотация: в статье анализируется современное развитие финансового рынка и влияние инноваций на расширение возможностей финансовых институтов. Целью исследования является определение понятия инновация и ее влияние на состояние финансового рынка. Результаты исследования отражают особенности функционирования финансового рынка в эпоху инноваций, которые расширяют возможности финансовых институтов в рыночных условиях. Особенное значение инновационное развитие общества приняло в последние годы в эпоху виртуализации, интернетизации и облачных технологий. В последние годы появились новые финансовые инструменты, которые предоставляют возможности перевода денег в другие страны, производить мгновенную оплату за товары и услуги, сохранять и генерировать информацию в базе данных. Исследование, отдельные выводы которые представлены в данной статье, посвящены современным тенденциям развития финансового рынка в условиях диверсификации инноваций.

Ключевые слова: экономика, финансовый рынок, инновация, инновационная деятельность, информационные технологии.

Abstract: in the article the modern development of the financial market and the influence of innovations on the expansion of the possibilities of financial institutions are analyzed. The purpose of the study is to define the concept of innovation and its impact on the state of the financial market. The results of the research reflect the features of the functioning of the financial market in the era of innovation, which expand the capacity of financial institutions in market conditions. The innovative development of society has taken a special significance in recent years in the era of virtualization, Internetization and cloud technologies. In recent years, new financial instruments have appeared that provide opportunities for transferring money to other countries, making instant payments for goods and services, storing and generating information in the database. The study, the separate conclusions on which are presented in this article, is devoted to the current trends in the development of the financial market in the countries of Central Asia under the conditions of innovation diversification.

Keywords: economy, financial market, innovation, information technologies

Инновационная деятельность компаний осуществляется вследствие требований рынка, на котором происходит конкурентная борьба, и выживают наиболее приспособляемые и инновационные фирмы.

Хозяйствующие субъекты, столкнувшиеся с проблемой выживания в условиях рынка, должны уделять особое внимание разработке и осуществлению эффективной научно-технической политики. Дисбаланс финансового состояния компании чаще всего является следствием недостаточной гибкости инновационной стратегии к изменениям в окружающей среде.

В условиях кризиса низкая инновационная активность может привести к упадку, особенно в отраслях с высокими технологиями и на динамично развивающихся рынках. Необходимость инноваций продиктована постоянными изменениями во внешней среде, в которой действует фирма.

В условиях конкуренции внедрение инноваций и способность управления инновационной деятельности являются главными факторами поддержания высокого уровня доходности и конкурентоспособности [1].

Инновации могут быть в части разработки и организации выпуска новых продуктов и услуг, усовершенствования выпускаемых продуктов и услуг, применяемых технологий, выхода на новые рынки и расширения деятельности на существующих рынках, снижения затрат на производство и реализацию продукции, а также других аспектов функционирования компании.

Особое значение имеет внедрение инноваций в организационную структуру управления компании и адаптации к изменениям на рынке, что связано с увеличением гибкости и мобильности инновационных фирм под действием рыночной конъюнктуры.

В связи с изменениями концепции инновационной деятельности компаний приобретает большее значение контроллинг инноваций, который представляет собой систему контроллинга, занимающуюся мониторингом реализации инновационного проекта, координацией, контролем и информационной поддержкой управления компанией.

Службы контроллинга в организационной структуре компании могут быть образованы в нескольких вариациях. Первый вариант предусматривает создание службы контроллинга в составе менеджмента компании, который отвечает за отделы контроллинга других подразделений предприятия, а также за отдел контроллинга инноваций.

Следующий вариант организации службы контроллинга, предусматривает создание центрального исследовательского отдела и нескольких подразделений по различным продуктам. При этом, каждый из этих отделов по продуктам в данной модели должен иметь собственный отдел контроллинга.

Специфическими задачами контроллинга инноваций при этом являются [2]:

- координация процесса стратегического и оперативного планирования программ инноваций;
- рыночная оценка предполагаемых инноваций по затратам и экономичности;
- планирование бюджета внедрения инноваций и контроль сроков и результата исполнения;
- анализ экономических и рыночных данных по инновационной деятельности.

Процесс контроллинга инноваций включает в себя:

- процесс принятия решений;
- организация служб контроллинга инноваций;
- оценка и финансирование работ в сфере инноваций;
- внутренняя и внешняя отчетность в сфере инноваций.

В процессе принятия управленческих решений контроллинг инноваций предполагает стратегическое планирование общего бюджета и его распределение на отдельные инновационные проекты. Ограниченность финансовых ресурсов усложняет этот процесс.

Описанные выше аспекты предъявляют новые требования к развитию контроллинга, который должен развиваться как часть системы управления. Это означает необходимость изменения существующих механизмов планирования, контроля, информационного обеспечения и координации. В основе реорганизации задач контроллинга лежит идея самоконтроллинга. Цель контроллинга состоит не в управлении менеджерами со стороны, а в содействии им в процессе самоуправления.

В рамках системы самоконтроллинга на уровне управления, также практикуется идея отказа от распределения работ. Функции контроллинга начинают выполнять отдельные менеджеры (полностью или как минимум частично). Самоконтроллинг можно понимать как реинтеграцию задач контроллинга в систему менеджмента. При новом распределении задач следует иметь в виду, что часть из них, которые до сих пор выполнялись контроллером, должна остаться именно у него. Смысл самоконтроллинга не состоит в том, чтобы сделать контроллера безработным. Как правило, сначала

УПРАВЛЕНИЕ

определяется, какая часть задач контроллинга должна быть передана менеджеру, а затем, в какой степени в процесс контроллинга будут вовлечены другие сотрудники компании [3].

На первом этапе анализируются все возможные действия, связанные с выполнением перечисленных функций. Далее обсуждается, кто конкретно будет отвечать за отдельные этапы этих процессов. При реструктуризации задач контроллинга следует иметь в виду, что менеджеры структурных подразделений компании, как правило, хорошо знают специфику своих участков работы. Этот факт является аргументом в пользу того, что выполнение функций контроллинга должно смещаться на линейные должности. Одновременно следует обеспечить единство и сквозной характер выстраиваемых систем. Это задача централизованной службы контроллинга. Таким образом, важно найти «золотую середину» между близостью к «месту событий» и способностью отследить общий ход событий.

Перераспределение задач влияет на организацию отдела контроллинга. Как правило, речь идет о его сокращении, поскольку объем выполняемых задач существенно уменьшается. Однако, на этапе реструктуризации объем работы контроллера может существенно увеличиться, так как ему приходится выполнять многочисленные дополнительные функции — организационные, координирующие и пр. Контроллер также на первых порах оказывает содействие и консалтинговые услуги сотрудникам, которые начинают выполнять новые для себя задачи. Следствием этого может быть даже увеличение штата отдела контроллинга. Однако в конечном итоге, после того как установлены и отработаны новые «правила игры», важно не допустить сохранения увеличенной численности в отделе контроллинга. Выполнение этих задач означает повышение степени централизации и снижение степени специализации в работе отдела контроллинга.

Возможности и ограничения в сфере построения новой концепции контроллинга вносят свои коррективы в рассмотрение будущей концепции. Выполняются требования к построению новой концепции контроллинга (стройность», децентрализация, интегрированность, ориентированность на процессы, активность и ориентированность на командную работу), а также:

- связь с практикой;
- возможность адаптации к особенностям конкретной сферы задач;
- последующее соблюдение заповедей контроллинга;
- создание больших возможностей в построение систем планирования, контроля и информационного обеспечения.

Высвобождение контроллера от традиционных задач позволяет ему выполнять задачи коучинга, модерации и обучения:

- необходимо согласие всех участвующих сторон;
- мотивация участвующих сторон;
- опасность перегрузки участвующих сторон;
- необходимость наличия «контроллинговой» культуры в системе управления («контроллинговое сознание», доверие, готовность и способность к изменениям и так далее.);
- «ломка» локальных систем;
- постановка целей без согласования с «верхами»;
- недостаточная готовность к самоуправлению;
- конфликты и сложности при согласовании отдельных аспектов;
- проблемы в управлении и координации деятельности предприятия в целом;
- опасность «субоптимизации».

Контроллинговые задачи, которые необходимо решать при выполнении тех или иных бизнес-процессов, поручаются ответственным лицам за их выполнение. Не нужны специализированные контроллеры процессов. Команды, как правило, хорошо знают свои бизнес-процессы, поэтому способны планировать, управлять, контролировать, координировать и документировать отдельные действия, включаемые в процессы. В большинстве случаев ответственность за ключевые бизнес-процессы возлагается на процесс-менеджеров. Система контроллинга передает в распоряжение команд соответствующие инструменты и информацию,

необходимые для самостоятельного управления бизнес-процессами, оцениваемыми по тем или иным ключевым показателям. Эти инструменты должны быть простыми, гибкими, ориентированными на рынок и пользователей, а также многомерными. Команды процессов получают не только монетарную, но и немонетарную информацию — показатели, характеризующие количество (объем), время, качество и технические аспекты.

Кроме того, организация контроллинга должна удовлетворять требованиям ориентации на клиента. При этом контроллеру следует ориентироваться на потребности клиентов внутри компании и предоставлять в распоряжение коллег инструментарий, позволяющий соблюсти ориентацию на клиента на уровне предприятия в целом — например, метод расчета целевых затрат. Описанные изменения позволяют сформировать новое понимание роли контроллинга в компании. Контроллинг в современных условиях выполняет функцию внутреннего советника (консультанта), располагающего знаниями о продуктах, клиентах и процессах [4].

Анализ рассмотренных выше аспектов позволяет утверждать, что новые решения и концепции не могут быть больше привязаны к деятельности одного отдела. Решения того времени носили функционально-ориентированный характер.

Эта концепция позже стала использоваться в рамках различных систем, имеющих отношение к деятельности предприятия. С точки зрения современных концепций важно рассматривать сети, в которые включено то или иное предприятие целиком, поскольку сегодня за конкурентные преимущества на рынке борются не отдельные функции, процессы или предприятия, а сети.

В отношении контроллинга это означает, что планирование, контроль и информационное обеспечение должны охватывать не отдельные части, а сеть целиком. Отдельные неудачи менеджмента привели к тому, что в некоторых странах в последние годы стала весьма популярной и активно обсуждаемой концепция корпоративного управления (Corporate Governance). Суть этой концепции состоит в построении правовых и фактических рамок для управления и мониторинга деятельности предприятия.

Выше в этом разделе было описано, как современные изменения во внешней и внутренней среде предприятия влияют на изменение системы контроллинга и как компании пытаются реагировать на эти изменения. Задачи контроллинга, его организационное оформление и использование контроллинговых инструментов постоянно обсуждаются и изменяются.

Другими словами, контроллинг в современных компаниях должен соответствовать быстро меняющимся требованиям. Компания Horvath & Partners разработала концепцию, которая призвана обеспечить повышение результативности системы контроллинга — особенно в компаниях средних размеров. При позиционировании контроллинга прежде всего следует обеспечить прозрачность общих рамочных условий и предъявляемых к системе контроллинга требований. На первом этапе целесообразно провести опрос внутренних клиентов, что позволит сформировать желаемый образ контроллинга в компании. Предмет такого опроса – требования к будущей системе контроллинга, которая будет подвергаться изменениям.

Требования к системе контроллинга включают требования к консалтинговой и сервисной поддержке [5]:

1. Позиционировать контроллинг:
 - связь с внешней средой;
 - связь со стратегией и менеджментом;
 - самопонимание контроллинга и сторонний образ.
2. Анализировать систему контроллинга:
 - определение контроллинговых услуг и продуктов;
 - многомерное измерение результативности;
 - анализ слабых мест.
3. Провести бенчмаркинг:
 - качественные масштабы;
 - количественные масштабы;
 - анализ причин концепции улучшения.

УПРАВЛЕНИЕ

4. Новые методы и инструменты:

- обзор методов индивидуальный для предприятия;
- выбор и адаптация.

5. Новый дизайн контроллинга:

- включение методов и инструментов контроллинга в сеть ориентация на клиентов, процесс и будущее;
- задачи, организация и процессы модификация существующих инструментов и методов;
- измерение результативности.

6. Реализовать мероприятия:

- временной план реализации;
- бюджеты;
- управление проектами;
- контроллинг реализации;
- информационные технологии.

7. Управлять процессом обучения и изменения:

- выбор и развитие персонала;
- тренинговые программы;
- мотивационные аспекты.

Далее проводится анализ и оценка протекающих контроллинговых процессов с целью выявления имеющихся недостатков. Анализ может осуществляться на основе метода расчета затрат по процессам, позволяющего оценить результативность и затратность выполняемых в компании процессов. Определение желаемых контроллинговых продуктов сопровождается расчетом затрат на их создание и оценкой удовлетворенности внутренних клиентов. Результат такого анализа — сформированный портфель контроллинговых продуктов, результативность которого сопоставляется с затратами на его создание.

При проведении бенчмаркинга следует выяснить положение компании по сравнению с другими компаниями и что другие компании делают лучше. В качестве объектов сравнения могут выступать опубликованные результаты специализированных исследований. Если известны лучшие решения, то часть из них — с учетом собственных рамочных условий, — можно использовать в своей системе контроллинга. При выборе новых методов и инструментов учет специфических для конкретной компании требований особенно важен.

В качестве новых методов и инструментов могут быть использованы [6]:

- системы раннего распознавания, необходимые для своевременного распознавания значимых изменений и разработки соответствующих мероприятий;
- управление стоимостью, необходимое для увеличения стоимости компании в долгосрочной перспективе;
- сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), позволяющая реализовать стратегию компании;
- расчет целевых затрат (Target Costing), позволяющий создавать продукты в соответствии с требованиями рынка;
- управление затратами процессов и процессно-ориентированное измерение результативности (Performance Measurement), используемые для построения прозрачных и оптимальных, с точки зрения времени, качества и затрат бизнес-процессов;
- бенчмаркинг, позволяющий структурированно проводить сравнения с определенным ориентиром и постоянно совершенствоваться;
- процессно-ориентированное бюджетирование, позволяющее составлять бюджеты, ориентированные на конечный результат.

В заключение следует разработать дизайн новой системы контроллинга. Для этого следует переосмыслить задачи, организацию и используемые инструменты, а при необходимости — подвергнуть их изменениям (в соответствии с принципами ориентации на клиентов, процессы и будущее). В части системы учета можно говорить, например, об интеграции внешнего и

внутреннего учета. Кроме того, примерами изменений в системе контроллинга могут быть: отказ от составления фактических калькуляций, внедрение системы трансфертных цен, отказ от использования надбавок, основанных на расчете машино-часов, сокращение числа центров затрат путем построения процессно-ориентированной структуры.

Таким образом, инновации приносят в содержание контроллинга определенные коррективы, а контроллинг, в свою очередь, контролирует и координирует процессы внедрения и использования инноваций так, чтобы улучшить работу всей компании или финансового института.

Список использованной литературы

1. Круглов Д.В., Синов В.В. Контроллинг как важнейшая составляющая инновационного развития предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-2.; URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=19970> (дата обращения: 02.12.2017).
2. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 336 с.
3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности, Бюджетирование. / Horvath & Partners Коллектив авторов / Перевод с немецкого. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269с.
4. Ташенова С.Д. Контроллинг: учебное пособие. – Алматы: Экономика. – 2011. – 142 с.
5. Ташенова С.Д. Контроллинг в теории и практике: мировой и казахстанский опыт. МАБ: Алматы, 2013. – 186 с.
6. Хан Д., Хунгенберг Х. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.