

10. Чебыкина М.В., Мирошникова Р.Р. Влияние природно-ресурсного потенциала на эффективность производства, территориальную организацию и региональную специализацию в условиях перехода на модель устойчивого развития // Вестник Оренбургского государственного университета. 2007. № 5 (69). С. 69-73.

11. Шаталова Т.Н., Чернышова Ю.Г. Теоретическая сущность ресурсосберегающей деятельности, виды и принципы ее осуществления // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 11 (85). С. 120-123.

ИННОВАЦИОННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Жирнова Т.В.¹, Шаталова Т.Н.²

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова Самарский институт (филиал), г. Самара

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва, г. Самара

Ключевые слова: инновационная система управления, конироллинг, инновационный контроллинг, промышленные предприятия.

Под контроллингом нами понимается система управления достижением целей. При этом контроллинг является неотъемлемой частью управления предприятием. Современный менеджмент предприятия разделяется на две группы: оперативный (краткосрочный) и стратегический (долгосрочный, перспективный). Именно контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Исходя из этого, контроллинг - это прежде всего инновационная система, включающая в себя стратегический и оперативный аспекты.

Стратегический инновационный аспект контроллинга проявляется в координации функций стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.

Инновационный стратегический контроллинг призван обеспечивать выживаемость предприятия и отслеживать движение предприятия к намеченной стратегической цели. Для этого необходима формулировка и

¹Доцент кафедры Коммерции и маркетинга Российского экономического университета им. Г.В.Плеханова Самарский институт (филиал).

²Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики инноваций, Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева.

внедрение стратегий поиска, построения и сохранения потенциала успеха (прибыльности). Необходимо различать новые и существующие потенциалы успеха [15].

Предприятие способно генерировать новые потенциалы успеха в том случае, если оно обеспечивает более эффективное, чем у конкурентов, решение имеющихся, изменяющихся или новых проблем клиентов. Под имеющимися потенциалами успеха мы понимаем созданные и используемые на предприятии потенциалы. Стратегическое планирование базируется на разработке стратегий, под которыми мы понимаем возможные действия по достижению стоящих перед предприятием целей. Но прежде чем устанавливать стратегические цели необходимо провести анализ условий (как внешних, так и внутренних деятельности предприятия. Прогнозирование изменений внешних условий играет решающую роль на этапе стратегического управления, следовательно, анализ внешних и внутренних факторов может включать в себя следующие направления анализа:

1. В рамках предприятия анализируется рынок капитала, рынок сырья и материалов, проводится анализ конкурентов, политической и экономической сфер в целом.

2. Анализ внешней среды предполагает проведение анализа таких его составляющих как рынок технологий, рынок труда, социальной сферы.

3. В рамках внутренней среды анализируются маркетинг, людские ресурсы, технические и технологические ресурсы, НИОКР, выпускаемая продукция, существующая организационная структура, финансовое состояние предприятия и его территориальное расположение [3,4].

Весь процесс стратегического планирования целесообразно представить в виде следующих трех этапов.

1. Поиск и формулирование стратегических целей. Под стратегическими мы понимаем такие цели, которые выделяются из миссии и общих целей предприятия и далее конкретизируются в виде внутренних и внешних потенциалов успеха. При этом одновременно необходимо введение ограничений, которые представляют собой фиксированные и независимые переменные. Далее эти ограничения (как внешние, так и внутренние) будут являться исходными предпосылками для реализации процесса планирования. С помощью сформулированных плановых целей и ограничений осуществляется поиск альтернативных вариантов и оценка возможности их реализации.

2. Оценка и оформление стратегии. Проведение стратегического анализа подразумевает фиксацию исходной ситуации и стратегического потенциала. Анализируя исходную ситуацию можно выявить как сильные, так и слабые стороны деятельности предприятия. И при этом устанавливается разница между целью (плановая величина) и исходной ситуацией (фактическая величина в настоящий момент времени). Именно на данном этапе разработки стратегии происходит поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, ведущих к достижению поставленных целей. Конечно, желательно разработать по возможности наибольшее количество альтернативных стратегий на основе прогнозов, ожиданий и предложений, используя соответствующий

инструментарий. Важно отметить, что, к сожалению, оценка предлагаемых альтернатив при разработке стратегических планов сильно затруднена, так как аналитику доступна неполная количественная и качественная информация, а горизонт планирования не определен.

3. Принятие стратегического решения. На данном этапе устанавливаются целенаправленные действия. Исходя из того, что оценка предполагает выявление однозначных приоритетов, то происходит сокращение числа наиболее значимых выбранных альтернатив. Стратегические решения в свою очередь ведут к действиям, которые приводят к эволюции, переструктурированию или созданию новой структуры предприятия [5,6].

Именно стратегический контроль несет ответственность за обоснованность стратегических планов. В целях формирования концепции стратегического контроля необходимо решение следующих задач:

- 1) сформировать контролируемые величины, на основе которых будет измеряться и оцениваться потенциал успеха;
- 2) установить нормативные величины, которые будут применяться для сравнения;
- 3) определить фактические (реальные) значения контролируемых величин;
- 4) перепроверить реальные величины по отношению к нормативным путем сравнения плана и факта;
- 5) зафиксировать отклонения и проанализировать причины отклонения;
- 6) выявить корректирующие мероприятия.

Процесс стратегического контроля сопряжен со многими проблемами, и основными из них с уверенностью можно назвать следующие: проблема измерений, проблема организационной структуры и проблема взаимоотношений. Проблемы измерений возникают из-за неопределенного временного горизонта и высокой степени абстрактности стратегического планирования, что приводит к затруднению действий с контролируемыми величинами. С помощью организационной структуры предприятия фиксируются взаимоотношения между сферами деятельности и подразделениями предприятия, при этом может возникнуть расхождение долгосрочных стратегических целей предприятия и краткосрочных оперативных целей структурных единиц. Проблема взаимоотношений чаще всего возникает из-за того, что руководство предприятия не всегда или не в полном объеме готово делать общедоступным для контроля принятые им стратегические решения. Основной задачей стратегического контроля является поддержка достижений стратегических целей предприятия.

Мы считаем, что процесс стратегического контроля состоит из следующих основных этапов:

- 1) формирование контролируемых величин;
- 2) контрольная оценка;
- 3) принятие решений.

На первом этапе формируются контролируемые величины, под которыми мы понимаем объекты контроля. Объектом контроля, а следовательно, и

контролируемой величиной могут быть: цель, слабые и сильные стороны предприятия, стратегия, потенциал и факторы успеха, риски и т.д. На втором этапе проводится контрольная оценка и представляет собой контроль в узком смысле этого слова. Проводится оценка эффективности текущего процесса, оценивается созданная структура, а также правильность поставленной цели. На этом этапе могут проводиться анализ, сравнение, оценка отклонений, обоснование вызвавших эти отклонения причин. На последнем этапе по результатам стратегического контроля принимаются решения. На данном этапе процесса стратегического контроля по результатам анализа отклонений между контролируемыми величинами происходит генерирование и реализация корректирующих мероприятий, в так же стимулирование проведения корректировки. В качестве основного источника информации при реализации процесса стратегического контроллинга используется стратегический учет, инструментарием которого является метод стратегических балансов. В литературе описывается несколько видов и методик построения стратегических балансов. Стратегические балансы могут подразделяться на внешние и внутренние балансы. Цель внешнего баланса заключается в выявлении и измерении рисков и шансов предприятия на рынке. Цель построения внутренних балансов - выявить узкие места организации путем выявления ее сильных и слабых сторон. На практике чаще всего применяются методика построения стратегического баланса, базирующаяся на процентной или балльной оценке, а так же на сопоставлении сфер деятельности предприятия. Построенные балансы могут быть представлены в виде классической схемы баланса, а так же в виде диаграммы в полярных координатах. Сравнение стратегических балансов собственного предприятия и конкурентов можно произвести путем наложения балансов [1,2].

Оперативный инновационный аспект контроллинга проявляется в координации процессов оперативного планирования, контроля, отчетности и учета на предприятии. Основная задача оперативного инновационного аспекта контроллинга заключается в том, что он должен обеспечить методическую, информационную и инструментальную поддержку менеджерам предприятия в целях достижения в краткосрочном периоде плановых показателей прибыли, рентабельности и ликвидности. В отличие от стратегического инновационного аспекта контроллинга оперативный инновационный аспект контроллинга ориентирован на краткосрочный результат, исходя из этого инструментарии оперативного и стратегического контроллера существенно отличается друг от друга. В таблице 1 представим их отличительные особенности.

Таким образом, стратегический контроллинг ориентирован на тенденции будущего, а оперативный - «смотрит» в настоящее.

На практике стратегический и оперативный контроллинг друг с другом достаточно тесно взаимодействуют. Таким образом, служба, занимающаяся контроллингом должна координировать правление и подразделения организации при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществлять контроль за их выполнением.

Сопоставление отличительных особенностей оперативного и стратегического планирования

Признак	Планирование	
	Стратегическое	Оперативное
Степень иерархии	Уровень высшего руководства	В основном среднее и низшее звено управления
Временной период	Акцент на долгосрочный период	Акцент на кратко- и среднесрочный период
Необходимая информация	Информация внешней среды	Информация внутренней среды
Вид проблем	Проблем не структурированы	Проблем относительно хорошо структурированы
Неопределенность	Высокая	Низкая
Наличие альтернативы планов	Наличие широкого спектра альтернатив	Ограниченный спектр альтернатив
Охват планирования	Концентрируется на отдельных важных аспектах	Охват и интеграция всех функциональных областей
Степень детализации	Низкая	Относительно высокая
Контролируемые величины	Потенциал успеха (например, расширение доли рынка)	Рентабельность, прибыль

Далее мы считаем правомерным более подробно исследовать формализуемые методы, которые применяются при расчете технико-экономических показателей контроллинговой деятельности предприятий энергетической отраслей.

С помощью технико-экономических показателей выявляются взаимосвязи между производственными, технологическими и экономическими показателями. Принимая во внимание курс на становление частного бизнеса в энергетике России считаем правомерным исследовать технико-экономические показатели энергопредприятия через призму основных потребителей электроэнергии - собственников. Собственник, в данной отрасли (как отмечает Гительман Л.Д. и Ратников Б.Е.) - это стратегический инвестор, у которого имеется восприятие социальной и корпоративной ответственности своего бизнеса. Инвестор, прежде всего, направляет денежные потоки на реализацию того или иного проекта, что происходит с помощью проектных -изыскательных организаций, которые и оценивают эффективность инвестиционного проекта. В данную оценку входят технико-экономическое обоснование проекта и бизнес-план, которые, в основе своей, базируются на анализе технико-экономических показателей [3,4,5]. Таким образом, в рамках системы BSC, которая предлагается нами для выработки показателей контроллинга в соответствии со стратегией развития энергопредприятия, технико-экономические показатели позволяют рассматривать ее деятельность, во-первых, с точки зрения роста рынка и взаимоотношений с потребителем энергии, а во-вторых, с позиции вспомогательных бизнес-процессов.

Исследовать технико-экономические показатели энергопредприятия целесообразно разделив их на две группы: технико-экономические показатели электросетевых предприятий и технико-экономические показатели тепло-электростанций. В работе мы ограничились технико-экономическими показателями тепло - электростанций на том основании, что наибольшее количество электроэнергии вырабатывают именно тепловые электростанции.

В практике технико-экономические расчеты используются две взаимосвязанные формулы (4):

1) формула срока окупаемости

$$T_{ок} = K_1 - K_2 / C_1 - C_2 \leq T_n, \quad (1)$$

где K_1, K_2 - капитальные вложения по сопоставляемым вариантам;

C_1, C_2 - текущие затраты по сопоставляемым вариантам;

T_n - принятое значение срока окупаемости;

2) формула проведения затрат

$$Z = C_i + E_n K_i = \min, \quad (2)$$

K_i - капитальные вложения по выбранному варианту;

E_n - принятый коэффициент эффективности;

C_i - текущие затраты по выбранному варианту.

Мы считаем, что формулы можно модифицировать:

$$Z = K_i + T_n C_i = \min, \quad (3)$$

В общем случае целесообразно производить экономию живого труда за счет дополнительных единовременных затрат. Так же мы считаем, что в контроллинг производственно-экономической деятельности (в зависимости от целей наблюдения) можно включить все вышепредставленные показатели, но обязательным, на наш взгляд, является коэффициент спроса. Данный показатель как бы обобщает существующее состояние энергопредприятия с его возможным развитием, что легко отразить как в текущем контроллинге, так и в стратегическом. Он (K_c) определяется как отношение максимальной нагрузки (P_{max}) к установленной мощности приемников теплоэнергии (P_y). Значения коэффициента спроса ($P_{max}; P_y$) принимают при проектировании по справочным материалам. В ходе изучения методов распределения затрат при теплофикационном цикле на выработку тепло- и электро- энергии нами было выявлено три основных:

1) физический метод, который представляет собой метод соответствия потерь видам производимой энергии [6,7];

2) метод производственной равноценности видов энергии [8,9,10];

3) метод удешевления теплоэнергии [11,12,13].

Из них в настоящее время в целях распределения между видами энергии затрат, производимых при теплофикационном цикле, специалистами российских энергокомпаний используется метод удешевления теплоэнергии [7]. Для объективного выбора метода распределения затрат и правильной оценки эффективности использования энергетического оборудования в рамках системы контроллинга следует рассмотреть более подробно все эти три метода. (таблица 2).

Таблица 2

Формулы расчета физического методом технико-экономических показателей тепловых электростанций

Показатели	Формулы расчета	Методы распределения затрат на выработку тепловой и электрической энергий
1	2	3
1. Выработка электроэнергии 2. Выработка тепловой энергии	$Q = \frac{A}{d}$ <p>где Q - объем выработки энергии, A - количество топлива затраченного на производство энергии, d - удельный расход топлива на производство единицы энергии.</p>	<p>Метод соответствия потерь видам производимой энергии требует принять $k = 1$. Тогда расход тепла на опущенную теплоэнергию принимается равным ее фактическому эквиваленту («физический метод»), к.п.д. не вычисляется при отсутствии такого действия в турбинной установке; с тем же обоснованием не определяется удельный расход тепла, так как потери полностью относятся к электроэнергии. Тепловая энергия, опущенная потребителю, вычитается из расхода тепла турбинной установки как возврат тепла.</p>
3. Расход условного топлива на производство электроэнергии	$B_T = B_{TЭ} + B_{ТТ}$ <p>где $B_{TЭ}$ - расход топлива на выработку соответственно электрической энергии и теплоты.</p>	
4. Расход условного топлива на производство тепловой энергии	$B_{TЭ} = d_T^Э \mathcal{E}_T + d_{ТК}^Э \mathcal{E}_{ТК}$ <p>где \mathcal{E}_T - комбинированная выработка; $\mathcal{E}_{ТК}$ - конденсационная выработка; $d_T^Э$ - удельный расход топлива на выработку электрической энергии на базе теплоты, выводимой к тепловым потребителям, т.е. комбинированным методом; $d_{ТК}^Э$ - удельный расход топлива на выработку электрической энергии на базе теплоты, выводимой в окружающую среду, т.е. конденсационным методом.</p>	<p>Метод производственной равноценности видов энергии при распределении потерь требует принять $k > 1$. Этот метод удорожания теплоэнергии, поскольку к ней относится пропорциональная доля потерь - турбоагрегата. Электроэнергия несправедливо удешевляется</p>
5. Установленная тепловая мощность	<p>Складываются исходя паспортных данных установленного оборудования</p>	
6. Установленная электрическая мощность		
7. Располагаемая электрическая		
8. Располагаемая тепловая мощность	$W_{расч} = \frac{Q}{T - T_{авар}} - T_{план}$ <p>где Q - кол-во выработанной энергии за период; T - число часов в рассматриваемом периоде; $T_{авар}$ - число часов простоя оборудования из-за аварий; $T_{план}$ - число часов простоя из-за плановых ремонтов.</p>	<p>Метод удешевления тепловой энергии при участии ее в экономичном комбинированном процессе требует принять $k < 1$. При этом допускается расход тепла на теплоэнергию даже менее физического эквивалента $\eta^* > 1$ и $b^* < 1$.</p>
9. Отпуск электрической 10. Отпуск тепловой энергии	$B_{отпр} = B - B_{сн}$ <p>где B - выработанная энергия всего; $B_{сн}$ - энергия потребленная, на собственные нужды.</p>	

При комбинированном производстве тепловой и электроэнергии суть метода распределения затрат сводится к следующему. Если от общего расхода тепла в комбинированном процессе на отпущенную теплоэнергию Q^T отнести часть kQ^T , то показатели будут таковыми:

- на теплоэнергию

$$\eta^{\dot{O}} = \frac{Q^{\dot{O}}}{kQ^{\dot{O}}} \quad \text{и} \quad b^T = \frac{kQ^T}{Q^T}, \quad (4)$$

- на электроэнергию

$$\eta^{\dot{Y}} = \frac{\dot{Y}}{Q - kQ^{\dot{O}}} \quad \text{и} \quad b^{\dot{Y}} = \frac{Q - kQ^T}{\dot{Y}}, \quad (5)$$

Производственные технико-экономические показатели рассчитываются с помощью метода соответствия потерь видам производимой энергии.

И данный метод наиболее приемлем, так как верно известно определение, согласно которому теплофикация есть выработка электроэнергии на базе теплоснабжения, но вовсе неправильно утверждение, что эффект теплофикации создает потребитель тепла. Также верно определение, что теплофикация есть отпуск тепла на базе электропотребления, и вовсе неправильно утверждение, что эффект теплофикации создается потребителем электроэнергии. Коммерческие соображения могут приниматься во внимание только при установлении тарифов, а не для установления критериев экономичности производственных процессов в рамках системы контроллинга.

Кроме технико-экономических показателей при проведении контроллинга, по нашему мнению важными являются и финансовые показатели, характеризующие деятельность энергопредприятия с позиции рыночного аспекта, рассматриваемого системой BSC.

Список использованных источников:

1. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. - М.: Омега-Л, 2012.-280с,- ISBN 5-98119-076-0.
2. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 366.
3. Чебыкина М.В. Организационно-экономическая сущность конкурентоспособности предприятия как системообразующей категории // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2012. № 1. С. 66-74.
4. Чебыкина М.В. Формирование конкурентной стратегии предприятия: методические подходы // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 8 (106). С. 46-50.
5. Chebykina M.V., Bobkova E.Yu. Supply logistics of international cargo. Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House LLC, 2014. 162 с.
6. Чебыкина М.В., Усов Д.С. Импорт сельскохозяйственной техники: структура и регулирование // Вестник Оренбургского государственного университета. 2008. № 10 (92). С. 73-76.

7. Chebykina M.V., Bobkova E.Yu. The Set Of Anti-Recessionary Measures Of The Energy Policy Of Industrial Enterprises In The Resource-Saving Sphere // В мире научных открытий. 2014. № 9.1 (57). С. 542-551.
8. Shatalova T.N., Chebykina M.V., Zhirnova T.V., Bobkova E.Y. Methodological Problems In Determining The Basic Features Of The Sample Set Controlling The Activities Of The Enterprise // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Т. 6. № 3 S4. С. 261-268.
9. Shatalova T.N., Chebykina M.V., Zhirnova T.V., Bobkova E.Yu. Base Of Instruments For Managing Energy Resources In Monitoring Activity Of Industrial Enterprises // Advances in Environmental Biology. 2014. Т. 8. № 7. С. 2372-2376.
10. Чебыкина М.В., Мирошникова Р.Р. Влияние природно-ресурсного потенциала на эффективность производства, территориальную организацию и региональную специализацию в условиях перехода на модель устойчивого развития // Вестник Оренбургского государственного университета. 2007. № 5 (69). С. 69-73.
11. Шаталова Т.Н., Чернышова Ю.Г. Теоретическая сущность ресурсосберегающей деятельности, виды и принципы ее осуществления // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 11 (85). С. 120-123.
12. Шаталова Т.Н., Айвазян С.В. Экономическая оценка природных ресурсов в структуре ресурсного потенциала региона: методологический аспект // Вестник Самарского муниципального института управления. 2011. № 2. С. 79-86.
13. Шаталова Т.Н., Усов Д.С. Оптимизация ввоза зарубежной сельскохозяйственной техники на условиях аренды или финансового лизинга // Вестник Оренбургского государственного университета. 2008. № 9 (91). С. 92-94.

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Каширина М.В.¹

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва, г. Самара

Ключевые слова: инновации, финансовая система, кредитная организация, банковский бизнес, банковские продукты.

Инновации сегодня считаются не просто одним из явлений, определяющих экономический рост, развитие и структурные сдвиги [9].

¹ Доцент кафедры Экономики инноваций, кандидат социологических наук.