

## Контроллинг и инновационные методы коммерческой деятельности предприятий

© 2014 Евдокимова Лариса Ивановна

Московский государственный университет технологий и управления

им. К.Г. Разумовского

109004, г. Москва, ул. Земляной вал, д. 73

E-mail: yevdokimovalora@yandex.ru

Отражены стратегические принципы, современные методы стимулирования коммерческой деятельности российских предприятий, использования стратегий и применения системы контроллинга в управлении бизнес-предприятием. Существенными проблемами современности являются методы и средства коммерции в деятельности предприятий. Обозначаются задачи и функции системы контроллинга предприятия, модели системы контроллинга предприятия и системы контроллинга мелкого бизнес-предприятия.

*Ключевые слова:* инновации, методы, коммерция, стратегия, предприятие, задачи, функции, система контроллинга.

Современные инновационные процессы деятельности предприятий выражаются методами системного управления, расчетов стоимости собственности и капитализации доходов, инвестиций. Корпоративная структуризация предприятий выражается типом реформирования деятельности российских предприятий, так как стратегическими являются принципы эффективности производства продукции, экономического стимулирования, использования стратегий деятельности предприятия. Стратегией развития текстильной и легкой промышленности России до 2020 г. (утверждена в 2009 г.) определяются стратегические принципы, методы, задачи, плановые (прогнозные) показатели. Стратегия реализуется в соответствии:

- с нормативно-правовыми, бюджетными, программными показателями, мероприятиями в целях разработки инновационных потребительских товаров, промышленного текстиля, текстильной продукции стратегического значения;

- важнейшими законодательными и нормативно-методическими распоряжениями, постановлениями по государственной промышленной политике, разработанными в соответствии с Концепцией долгосрочного развития России до 2020 г. (утверждена Распоряжением Правительства России 17 ноября 2008 г. № 1662-р). Стратегия реализуется в виде “инновационной модели развития” средствами венчурных фондов, Инновационного фонда, грантов, предприятий, бюджетных государственных средств для НИОКР, инвестиций российских и зарубежных инвесторов, коммерческих банков. Стратегия развития легкой и текстильной промышленности реализуется административно-правовыми и экономичес-

кими методами управления. Показатели производства продукции к 2020 г. увеличатся в “3,1 раза, значительно увеличатся показатели экспорта (до 3 млрд долл.)”. Стратегией решаются задачи “эффективного развития легкой и текстильной промышленности”, разработки, производства и реализации промышленных и потребительских товаров. Стимулирование коммерческой деятельности частных и государственных предприятий в современный период означает создание стабильных их позиций. Важное значение имеет структуризация предприятий для достижения коммерческих успехов, отражающих эффективность коммерции. Расчеты расходов для использования инноваций в частном бизнесе окупаются также и созданием имиджа, рейтинга предприятия.

Существенными сегментами экономики являются предприятия мелкого бизнеса. В управлении предприятием мелкого бизнеса должно использоваться текущее и перспективное планирование, отражающее показатели повышения эффективности использования капитала, инвестиций, прибыльности бизнеса. Значительными функциями предприятия выступают закупки, реализация товарной продукции, расчеты бюджетных ресурсов предприятия.

В современной экономической политике предприятий обозначается использование методов инновационного управления, оперативного и стратегического контроллинга. Оперативный контроллинг обозначается текущими задачами разработки тактических средств эффективного функционирования предприятия. Стратегический контроллинг выражается средствами создания долгосрочных позиций бизнеса предприятия,

использования расчетов эффективных кредитных средств, товарно-денежных сделок по покупке, реализации акций, облигаций предприятием, выбора инвестиционных программ. Стратегия долгосрочной деятельности предприятия означает плановость достижения цели, позиций доходности, увеличения товарооборота. Использование стратегий деятельности предприятия выражается средством оптимизации коммерческой, инвестиционной деятельности предприятия. Создание инвестиционных средств в российских активах отражает характерность процессов капитализации российских предприятий. Средствами интенсификации деятельности предприятий являются расчеты стоимости контрактов по закупке, поставкам товаров, выполнению заказов предприятий, инвестиций в инновации. За рубежом фирмами используется 5-7 % средств от оборота продукции для создания инноваций. Оптимизация процессов капитализации предприятий выражается в интенсификации экономики, бизнес выражается в важности процессов капитализации фирмы (предприятия). Критерием капитализации является стоимость фирмы. Модулями бизнеса выступают прибыль, деньги, товар, фирма (рис. 1).

доходов”, создаваемых ценами акций. Капитализация предприятия отражает важность функции контроллинга. Для стабильности коммерческих позиций предприятиям необходимы регламентированность порядка разработки и утверждения оперативного и перспективного значения управленческих решений, использование для формирования и реализации текущих и стратегических целей предприятия контроллинга - новейшей функции объектного управления предприятием (концерном, ТНК, предприятием мелкого бизнеса), выражающегося в разработках и выборе ориентиров и векторов коммерции предприятия.

“Важным элементом управления выступает долгосрочное планирование стратегии развития предприятия”<sup>2</sup> для создания имиджа, торговой марки предприятия, расчетов рисков и результативности показателей деятельности предприятия, создания капитализированной стоимости предприятия. Задачами формирования современной рыночной экономики России обозначаются: создание экономического равновесия, стабильности; модификация производства и реализации промышленных и потребительских товаров российских предприятий.

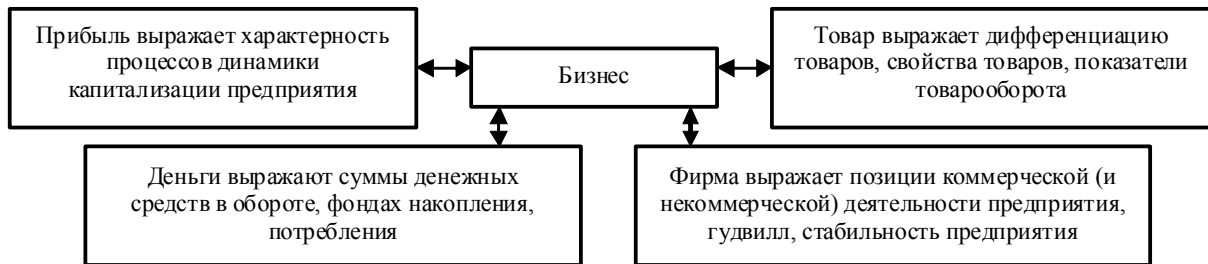


Рис. 1. Модули бизнеса

Методы управления отражают процессы модернизации экономики, использования контроллинга. Контроллинг - “тренд” современного периода создания инноваций, товарно-денежных контрактов предприятий. Стоимость предприятия - критерий стабильности, капитализации в соответствии с концепцией стоимости Дж. Стюарта “Economic value added”<sup>1</sup> (EVA) капитала. Капитализация имеет концептуальное значение в системе оборота капитала, так как прибыль увеличивает капитал, создающий гудвилл предприятия.

Кредиты для формирования оборотных средств, инвестиций создаются средствами: 1) “активов” баланса предприятия; 2) позиционирования во внутреннем и внешнем товарообороте; 3) системой формирования бюджетных средств; 4) тарифно-ценовой политики, стратегий в расчетах цен товаров; 5) “эмиссионных

Процессы концентрации капиталов, акционирования капитала российскими и иностранными предприятиями в России в начале XX в. выражаются (к 1913 г.) в “увеличении производства инвестиционных товаров”<sup>3</sup>, фондового рынка государственных облигаций, акций банков и промышленных компаний. С середины XX в., в 1960-х, 1980-х гг., в России осуществляются реформистские методы управления, коммерциализации, в 1960-1990 гг. создаются объективные закономерности коммерческой деятельности предприятий. Импорт потребительских товаров в 1980-х гг. - период денежной эмиссии - ассигновывался средствами экспорта нефти. Экспортные цены нефти, колеблющиеся в 1973-1974 гг., 1979-1981 гг., 2004-2005 гг., отражались в показателях импорта машин, оборудования, комплектующих изделий, потребительских товаров. Расходы по импорту товаров имеют су-

щественное значение, поэтому современными задачами российских предприятий являются увеличение производства и рост экспорта готовых изделий с долгосрочным периодом реализации. С 1987 г. коммерческие предприятия в России создаются, например, в нефтехимической промышленности, машиностроения, автопрома, легкой промышленности. Стимулирующим бизнес явился “Закон об аренде” 1989 г., так как арендаторами по законодательству утверждались права выкупа арендованной собственности. Правила выкупа утверждались договорами, создавались мелкие частные предприятия, кооперативные и коммерческие банки. С 1991 г. в России формируется система рыночной экономики. В 1990-2000-х гг. создаются современные корпоративные промышленные предприятия в целях консолидации средств собственников капитала и инвестиций. Частными предприятиями производится ассортимент дифференцированных промышленных и потребительских товаров, оптимизируется потребительский платежеспособный спрос покупателей.

Стимулирование деятельности мелких предприятий является задачей государственной экономической политики. В Законе о государственном регулировании торговой деятельности (от 28 декабря 2009 г. □ 381) отражены цели, методы, антимонопольные правила государственного регулирования деятельности предприятий по товарообороту продукции, мероприятия по развитию товарооборота коммерческих предприятий в целях создания потребительского ассортимента товаров, стимулирования российских производителей (ст. 1, 2.2), регламентирования законных интересов предпринимателей, осуществляющих поставки производимых и закупаемых товаров (ст. 1, 2.3) в соответствии также с Законом “О защите прав потребителей” (от 7 февраля 1992 г. □ 2300-1). Антимонопольными правилами регламентируются правила конкуренции предприятий, порядка расчетов рыночных и контрактных цен товаров, выполнения поставок товаров.

Мероприятиями по стимулированию коммерции предприятий по законодательным правилам выражается стимулирование инвестиций, например, в строительство логистических объектов для поставок товаров (ст. 17, 2.1), стимулирование выставок, ярмарок товаров. Создание законодательного порядка стимулирования российских предприятий по экспонированию товаров на ярмарках в России и за рубежом в соответствии с тенденцией стимулирования ярмарочных выставок и рекламы товаров, например, в Италии, Турции выражается средством реализации современной государственной промышленной поли-

тики. Существенными средствами деятельности предприятий выражаются выбор и реализация цели предприятиями бизнеса (business enterprise), имеющими коммерческую свободу деятельности, частные ресурсы капитала, цели бизнеса. Для предприятий, производящих и реализующих товарную продукцию, важными являются сумма прибыли по реализации товаров, балансовая стоимость активов и экономия бюджетных средств в зависимости от цен реализации товаров. Коммерческие и некоммерческие интересы отражают цель деятельности, по Гражданскому кодексу России коммерческая деятельность предприятий реализуется в целях прибыли средствами использования собственности, реализации товаров (выполнения работ, услуг).

Эффективным средством коммерции обозначается акционирование капитала, наибольшее число предприятий России акционерной структуры, порядок акционерной деятельности, правила акционирования отражаются в уставе акционерной организации. Модель структуризации предприятия является средством реализации управленческих решений по модернизации, реструктуризации предприятия. Регламентирование системы контроллинга предприятия отражает правовой статус предприятия, задачи, ответственность, структуру системы (службы) контроллинга, характеризуется порядком деятельности контроллеров подразделений предприятия, выражается в показателях доходов предприятия.

В соответствии с системой контроллинга главным контроллером предприятия:

- осуществляется мониторинг показателей деятельности предприятия для расчетов соотношений текущих и плановых показателей в целях разработки мероприятий по достижению плановой прибыли;
- реализуется порядок взаимодействия с контроллерами. Важными задачами контроллеров являются информирование главного контроллера о характерности динамики текущих показателей деятельности подразделения (подразделений) в соотношении с плановыми показателями для выполнения бюджетов и в целях оптимизации правил контроллинга;
- разрабатываются предложения по эффективному использованию бюджетных средств, экономии затрат в целях увеличения прибыли.

Система модернизации и эффективности деятельности предприятий создается средствами капитальных инвестиционных активов предприятий, как, например, ОАО “Газпром” и многих других крупнейших российских предприятий.

Инновационность управления выражается методами использования системы контроллинга,

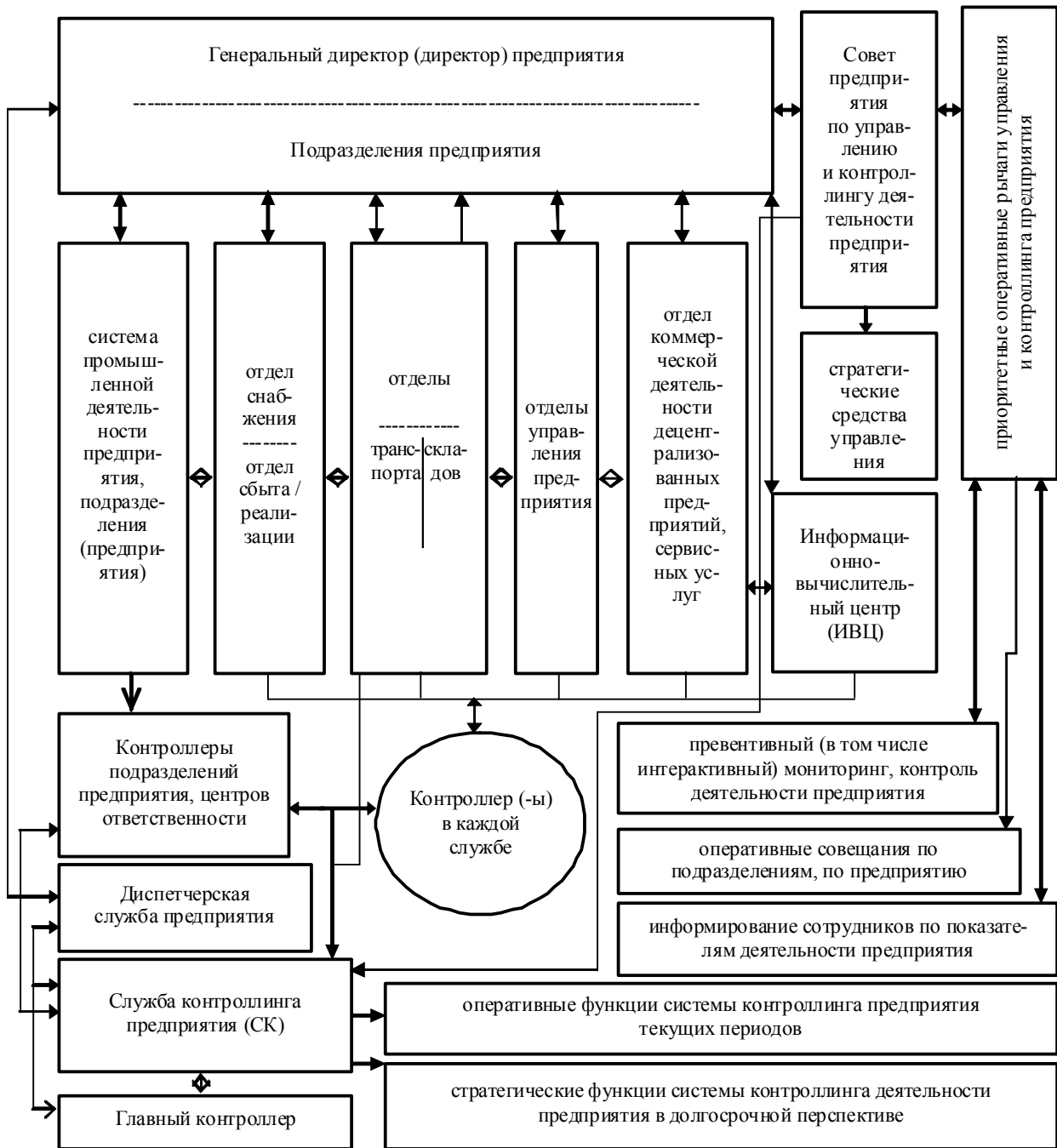


Рис. 2. Оптимизационная модель системы контроллинга предприятия

оптимизационной модели системы контроллинга предприятия (рис. 2) для российских предприятий, например:

ТМК - трубной металлургической компании (созданной в 2001 г.), крупнейшего предприятия по экспорту трубной продукции, имеющей заводы: Волжский, Северский, Таганрогский металлургические заводы, Синарский завод, за рубежом ТМК ARTROM, ТМК Resita (Румыния); Русэлпром - концерна по производству и реализации электродвигателей для локомотивов, трол-

лейбусов, нефтяных насосов, кузнечнопрессовых машин; НЛМК - Новолипецкого металлургического комбината - лидера капитализации; "Норильский никель" - компании, "Северсталь" - российской фирмы, имеющей поставки продукции крупнейшим нефтегазовым компаниям России и за рубежом; "Промтрактор", в структуре предприятия - Владимирский, Липецкий, Онежский (и прочие) тракторные заводы; СУЭК - Сибирской угольной энергетической компании; "Трехгорная мануфактура" и других предприятий,

имеющих значительные коммерческие позиции, динамику капитализации, имидж, инвестиционные средства.

Система контроллинга используется в целях повышения результативности коммерции, консолидации бюджетных средств для успешности предприятия в долгосрочной перспективе. Контроллинг обозначается системным модулем структуры управления предприятием, характеризуется современной инновационной функцией управления - создания векторов оперативной и долгосрочной деятельности предприятия, выбора тактических и стратегических методов управления. Значительность деятельности современных корпоративных предприятий выражается динамикой долгосрочных показателей. Газпром России - крупнейшая государственно-корпоративная акционерная организация промышленно-банковской структуры: "20 % ВВП исчисляется по экспорту продукции Газпрома, 9 % - по налоговым платежам в бюджет страны"<sup>4</sup>. ОАО "Газпром" характеризуется значительным числом акционеров, значительной капитализацией, в 2006 г. - > 200 млрд долл. Существенным показателем является рыночная стоимость предприятия по сравнению со стоимостью корпораций Сургутнефтегаз, Сибнефть, Лукойл, ТНК-ВР и других предприятий.

Существенными задачами российских предприятий являются:

- использование современных средств платежей по реализации продукции, например средств аккредитивов; увеличение кредитования, обуславливающих импорт кредитных ресурсов капитала, отражающих расходы по кредитованию. Средствами оптимизации управления для Газпрома являются: использование мониторинга затрат, результатов деятельности, консолидации бюджетных средств; создание системы методов расчетов и контроля текущих и прогнозных показателей, расчетов рыночной стоимости предприятия, структуры затрат для планирования инвестиций в модернизацию газовой энергетики страны;

- использование налогового планирования платежей в госбюджет в целях стимулирования также и порядка аудита предприятия, создания регламента консолидации бюджетных средств. Концепция управления затратами компании утверждена в 2005 г., реализуется методами: оптимизации тарифно-ценовой политики в соответствии с ценами закупок товаров для деятельности предприятий Газпрома (организацией "Газ-

комплектимпекс"), использования бизнес-планов, создания стратегий дивидендной политики, - формирующими стратегические позиции страны. Совет директоров Газпрома имеет функции стратегического значения и государственной важности. Для модернизации управления для Газпрома целесообразным является использование системы (службы) контроллинга, создание совета по экономике, управлению и контроллингу, совета по стратегии. В целях концентрации стратегических средств государства оптимизационными средствами модернизации экономики выступают: стимулирование российского производства продукции металлургии, так как "уд. вес заемных средств предприятий металлургии 0,79"<sup>5</sup>; создание современных государственных металлургических предприятий по производству металлургической продукции для модернизации машиностроительной промышленности России, производства промышленных и потребительских товаров.

Современные задачи модернизации экономики России создают приоритеты структурной политики, использования фондов тяжелой промышленности, народной собственности.

Процессы акционирования капитала российских металлургических предприятий обуславливают роль увеличения государственных акций, так как значительными являются корпоративные акции частного капитала российских и иностранных предпринимателей в металлургии.

Для оптимизации внедрения системы контроллинга осуществляется модернизация средств автоматизации управления, закупки современных средств компьютеризации деятельности предприятия. Система контроллинга создается "заказчиком"-предприятием, внедряющим систему контроллинга, разработчиками системы считаются научно-исследовательские организации или подразделения предприятия по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам (НИОКР): 1-й предпроектный этап - исследуются показатели деятельности, баланса предприятия, товарооборота, рыночных позиций коммерции предприятия; разрабатываются цели, требования по функционированию системы контроллинга; 2-й - разрабатываются структура управления предприятием, схемы системы контроллинга, модели для внедрения, предложения по структуризации элементов системы контроллинга, взаимосвязи элементов; регламент функционирования системы контроллинга; 3-й - утверждается система контроллинга в эксплуатацию

планового, адаптационного периода, создается приказ по утверждению системы контроллинга предприятия.

Утверждение для эксплуатации системы контроллинга выражается в обозначении плана мероприятий по эксплуатации системы контроллинга предприятия адаптационного периода, предложений по стимулированию деятельности предприятия по оптимизации внедрения системы контроллинга; создается совет по управлению и контроллингу предприятия в целях оперативности и продуктивности деятельности предприятия.

Задачами системы (службы) контроллинга предприятия (средних и крупных предприятий) являются:

- мониторинг выполнения плановых показателей, затрат, прибыли, плановых мероприятий предприятия (подразделений предприятия и децентрализованных предприятий), информирование дирекции о характерности процессов выполнения плановых показателей в целях разработки предложений по использованию эффективных методов для реализации плановых мероприятий, расчеты соотношений плановых и текущих показателей выполнения плана, плановых мероприятий, использование средств автоматизации, компьютеризации управления;

- согласование мероприятий деятельности системы (службы) контроллинга с главным контроллером предприятия и контроллерами подразделений, руководством предприятий, подразделений предприятия по динамике показателей выполнения плана в целях разработки мероприятий, стимулирующих прибыль предприятия;

- расчеты прогнозных показателей экономии затрат, доходов по реализации продукции для использования в отчетах системы (службы) контроллинга;

- изучение эффективных правил деятельности предприятия, котировок средств платежей предприятия, расчеты рейтинга предприятия.

Функции системы контроллинга предприятия включают разработку предложений (обзоров, докладов, инструкций) по использованию методов планирования и контроля динамики выполнения плановых показателей для повышения доходов по сравнению с расходами денежных средств и капитализации предприятия.

Задачами главного контроллера предприятия являются: информирование контроллеров подразделений о деятельности по контроллингу для оперативности расчетов текущих показателей в

соотношении с плановыми показателями в целях стабильности деятельности предприятия; реализация в деятельности контроллеров подразделений приказов, постановлений о деятельности предприятия, разработка предложений по порядку деятельности контроллеров для системы контроллинга. Важное значение имеют взаимосвязи подразделений, диспетчерской службы, информационно-вычислительного центра (компьютерного центра), службы контроллинга предприятия, совета по управлению и контроллингу предприятия. Система контроллинга функционирует в соответствии с законодательными правилами деятельности предприятий. Задачами главного контроллера системы контроллинга предприятия выступают: мониторинг процессов выполнения плановых показателей, мероприятий предприятия для информирования системы (службы) контроллинга предприятия о характерности динамики текущих показателей; согласование мероприятий системы контроллинга с контроллерами подразделений, руководством подразделений предприятия.

Функции главного контроллера системы контроллинга предприятия включают: инструктивно-методическое руководство деятельностью контроллеров предприятия; разработку предложений по регламенту мониторинга деятельности подразделений предприятия в целях составления отчетов текущего периода по стимулированию деятельности контроллеров, использованию средств автоматизации управления, компьютеризации; разработку инструкций о деятельности контроллеров подразделений предприятия.

Задачами контроллеров подразделений системы контроллинга предприятия являются: информирование главного контроллера о деятельности подразделения (подразделений), о динамике текущих и плановых показателей выполнения плана, плановых мероприятий; расчеты показателей динамики деятельности подразделения для информирования главного контроллера системы контроллинга предприятия; подготовка предложений о мероприятиях по использованию рациональных методов планирования коммерческой деятельности предприятия, контроля выполнения планов, текущих и перспективных мероприятий в целях достижения доходности бизнеса; использование современных методов расчетов затрат, экономии затрат для выполнения плановых показателей, ПЭВМ, средств автоматизации управления предприятием для отражения дина-

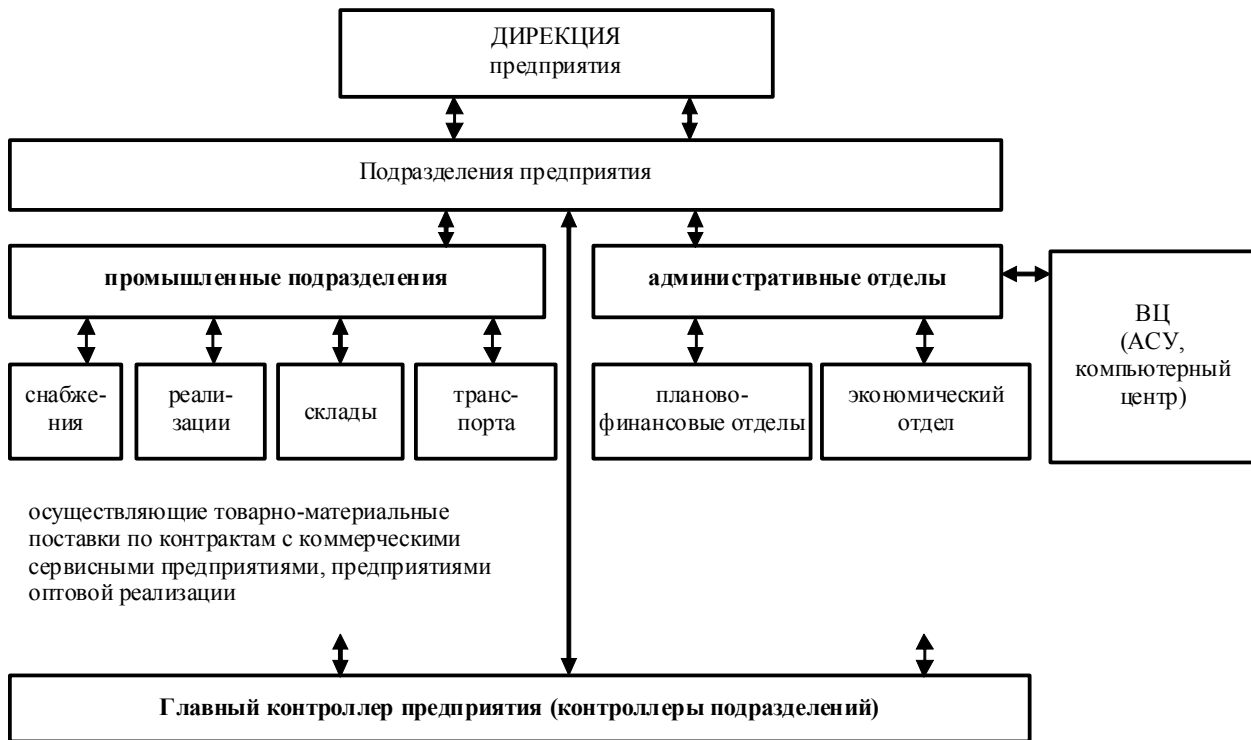


Рис. 3. Система контроллинга мелкого бизнес-предприятия

мики показателей и методов деятельности подразделения (подразделений) предприятия.

Функциями контроллеров системы контроллинга предприятия выступают сравнение текущих затрат с плановыми, обобщение показателей для информирования главного контроллера предприятия; подготовка отчетов текущего периода главному контроллеру предприятия о деятельности контроллера подразделения (подразделений) предприятия; подготовка предложений по расчетам бюджетных смет затрат подразделения предприятия; подготовка предложений по использованию методов бизнес-планирования деятельности подразделения (предприятия), используемых главным контроллером для докладов руководству системы контроллинга предприятия; разработка инструкций по мониторингу планирования, расчетов бюджетных средств, плановых и оперативных показателей выполнения планов, мероприятий подразделения (предприятия).

Система контроллинга мелкого бизнес-предприятия (рис. 3) характеризуется значимостью элементов структуры, взаимосвязей элементов бизнес-предприятия, важностью методов административного управления мелким (до 100 чел.) коммерческим предприятием.

Принципы функционирования системы контроллинга мелких частных предприятий - это принципы функционирования бизнеса, создания

доходов бизнеса; методологическими принципами выражаются модели структуризации предприятия, использования системы контроллинга (контроллеров) мелких бизнес-предприятий. Элементы системы отражаются в структуризации системы контроллинга в соответствии с целостностью управления дирекцией и стабильностью результатов функционирования бизнес-предприятия.

Российскими предприятиями используются регламенты деятельности предприятий, проспекты, прейскуранты цен, расчеты рейтинга предприятий-поставщиков, бонусная система стимулирования контрактов.

Задачами системы контроллинга мелкого бизнес-предприятия являются: мониторинг деятельности подразделения предприятия, согласование данных о характерности текущих процессов бизнеса, выполнении заказов, реализации продукции, закупках, поставках в целях выбора ориентиров по выполнению плана, контрактов предприятия с руководством подразделений, дирекцией предприятия; мониторинг текущих расчетов плановых показателей, бизнес-планов, плановых мероприятий.

Функциями системы контроллинга мелкого бизнес-предприятия выступают: подготовка предложений по разработке НИОКР и использованию методов управления по планированию, контролю, автоматизации, расчетам показателей,

бизнесу, стимулированию деятельности предприятия; создание регламента деятельности предприятия, системы контроллинга предприятия; подготовка отчетных данных о деятельности по контроллингу (деятельности контроллеров); разработка перечня скидок, надбавок цен товаров для выбора контрактов; разработка предложений по использованию в системе контроллинга компьютерных средств; разработка и выбор принципов коммерции, методов оперативного управления для управленческих решений перспективного значения.

Методология экономической политики мелких частных предприятий - важный фактор ста-

билизации экономики, так как административно-правовые методы являются существенными в соответствии с использованием новейших экономических средств стимулирования коммерции предприятий.

<sup>1</sup> *Stewart G.B.* The quest for value. Harper Business. N.Y., 1991. P. 3.

<sup>2</sup> *Шигаев А.И.* Контроллинг стратегии развития предприятия. М., 2008. С. 25.

<sup>3</sup> Экономика России. М., 2001. С. 15.

<sup>4</sup> *Клейнер В.* Корпоративное управление и эффективность деятельности компании // Вопросы экономики. 2007. □ 3. С. 86-103.

<sup>5</sup> URL: [http://www.finmanager.ru/articles/economical\\_statistics](http://www.finmanager.ru/articles/economical_statistics).

*Поступила в редакцию 03.03.2014 г.*