

предмет его соответствия целям и задачам, стоящим перед организаторами процесса стратегического планирования социально-экономического развития региона.

Для определения этого соответствия проводится анализ в нескольких направлениях:

а) анализ существующих целевых групп потребителей администрации региона (Федеральное правительство, предприятия, регион, и др.);

б) анализ целей, а также задач и функций администрации по отношению к целевым группам потребителей;

в) анализ организационной структуры и ключевых бизнес-процессов администрации области;

г) разработка рекомендаций по уточнению целевых групп потребителей, определению целей и задач, а также изменениям организационной структуры и ключевых бизнес-процессов.

Основной задачей на данном этапе разработки стратегии является создание сквозных и сбалансированных показателей, отражающих эффективность деятельности конкретных чиновников администрации (оценка персонального вклада). Данная система показателей должна быть адекватна целям и задачам стратегии развития региона.

Поэтапная реализация стратегии развития региона должна привести к повышению конкурентоспособности производственного комплекса региона, что приведет к изменению стратегической позиции региона.

Список литературы

1. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: Угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 5.
2. Алексеев Ю. П. Устойчивость социально-экономического развития регионов / Ю. П. Алексеев. – Москва, 2001. – С. 2–3.
3. Гуриева Л. Стратегия устойчивого развития региона / Л. Гуриева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 46–57.
4. Лексин В. Н. Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития / В. Н. Лексин, А. Н. Швецов. – Москва, 1997. – С. 27–28.
5. Черная И. П. Региональная политика устойчивого развития: проблемы и особенности формирования и реализации в Российской Федерации / И. П. Черная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 77.

References

1. Abalkin L.I. Jekonomicheskaja bezopasnost' Rossii: Ugrozy i ih otrazhenie [Economic safety of Russia: Threats and their reflection]. *Voprosy jekonomiki* [Economy Problems], 1994, no. 12, p. 5.
2. Alekseev Ju.P. *Ustojchivost' social'no-jekonomicheskogo razvitiya regionov* [Stability of social and economic development of regions]. Moscow, 2001, pp. 2–3.
3. Gurieva L. Strategija ustojchivogo razvitiya regiona [Strategy of a sustainable development of the region]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija* [Problems of the theory and practice of management], 2007, no. 2, pp. 46–57.
4. Leksin V.N., Shvecov A.N. *Gosudarstvo i regiony. Teorija i praktika gosudarstvennogo regulirovanija territorial'nogo razvitiya* [State and regions. Theory and practice of state regulation of territorial development]. Moscow, 1997, pp. 27–28.
5. Chernaja I.P. Regional'naja politika ustojchivogo razvitiya: problemy i osobennosti formirovanija i realizacii v Rossijskoj Federacii [Regional policy of a sustainable development: problems and features of formation and realization in the Russian Federation]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2006, no. 2, p. 77.

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ

Саидов З.А.

Чеченский государственный университет
364037, Чеченская Республика, г. Грозный, ул. Шерипова, 32
E-mail: kaspregion@inbox.ru

Юсупова С.Я.

Чеченский государственный университет
364037, Чеченская Республика, г. Грозный, ул. Шерипова, 32
E-mail: kasregion@inbox.ru

В научной статье рассмотрено внедрение системы контроллинга как инновационного метода управления предприятием, а также системные и процессные структурные блоки контроллинга, позволяющие систематически отслеживать развитие всех сторон деятельности предприятия и осуществлять его корректировку в соответствии с выбором оптимизационных программ.

Ключевые слова: контроллинг, инновации, финансовое управление, Россия, программы, предприятия, технологии, себестоимость.

CONTROLLING AS AN INNOVATIVE METHOD OF MANAGEMENT

Saidov Z.A.

Chechen State University
32 Sheripov st., Grozny, 364037, Chechen Republic
E-mail: kasregion@inbox.ru

Yusupova S.Ya.

Chechen State University
32 Sheripov st., Grozny, 364037, Chechen Republic
E-mail: kasregion@inbox.ru

The paper considers the introduction of controlling system as an innovative method of enterprise management and also system and process structural controlling blocks, allowing to monitor systematically all sides of the company development and implement its adjustment in accordance with the choice of optimization programs.

Keywords: Controlling, Innovations, Financial management, Russia, Programs, Companies, Technologies, Prime cost.

Революционные темпы развития информационных технологий создали базу для формирования принципиально нового механизма управления глобализированным бизнесом и кардинального изменения менеджмента на предприятиях. На передовые позиции уверенно выдвигается контроллинг как система, соединяющая возможности информационных технологий с инновационным управлением посредством обеспечения менеджмента необходимой системой информации в режиме он-лайн в любых производственных масштабах.

Контроллинг представляет собой ориентированную на достижение поставленных целей интегрированную инновационную систему, основанную на компьютерных технологиях, обеспечивающую постоянный информационно-аналитический мониторинг принятия и выполнения управленческих решений и осуществляющий постоянную корректировку системы планов и методов их реализации по оптимизирующим программам в заданных временных, пространственных и количественных параметрах в режиме он-лайн.

Графически контроллинг может быть представлен в виде следующей схемы (рис.).

Система контроллинга как метода управления зародилась в 30-е гг. в США и ассоциировалась с оперативным учетом затрат, калькулированием себестоимости продукции. Затем эта система распространилась на учет и анализ результатов деятельности, анализ рентабельности и управление прибылью. Существенное развитие методы контроллинга получили при внедрении проектов бюджетирования, осуществляемых консультантами ведущих мировых консалтинговых фирм. Соединение методов контроллинга с IT-технологиями превращает их в научную концепцию управления не только настоящим, но и будущим состоянием бизнеса, т.е. достижением ориентиро-

ванного желаемого состояния в расчете на перспективу. Контроллинг согласованный, взаимосвязанный комплекс систем, соподчиненный и целенаправленный на оптимизацию достижения стратегических целей предприятия. Сформированные системные и процессные структурные блоки контроллинга позволяют систематически (снимают проблемы плановых и отчетных дат получения информации) отслеживать развитие всех сторон деятельности предприятия и осуществлять его корректировку в соответствии с выбором оптимизационных программ.



Рис. Контроллинг

Перспектива, представленная системой стратегических целей, имманентно определяет задания, процессы и структуру, необходимые для достижения целей. Функциями контроллинга являются планирование, контроль и координация посредством информационной базы развития процессов и системных структур предприятия. Система контроллинга позволяет осуществлять обоснованные стратегические исследования, системный анализ и реинжиниринг процессов и их адаптации к изменениям окружающей среды. Это дает возможность рассматривать контроллинг как важнейший инструмент антикризисного управления бизнесом, что существенно повышает его актуальность в наши дни. При должном уровне формирования основных блоков системы, в том числе маркетинговой стратегии, отслеживающей изменения внешней среды, представляется значительно большая вероятность учета кризисных явлений и своевременного принятия необходимых мер. Контроллинг – управленческая концепция, интегрирующая в реальных данных все сферы деятельности предприятия: производство, его структуру и технологию, ресурсы и их движение, затраты, финансы, а также учет, менеджмент, маркетинг и другие внутренние и внешние связи.

Анализ результатов деятельности зарубежных и отечественных компаний, применяющих контроллинговые мероприятия, свидетельствует о существенном повышении результатов их деятельности. Так, в результате внедрения контроллинга уровень инвестиционной привлекательности 20 обследованных компаний в среднем увеличился на 8,8 % (в том числе Айбизм – 33,9; Хуавей – 16,5; Мазда – 16,8), эффективность документооборота – на 9,4 % (МБМ-банк – 18,2; Мазда – 27,6; Метро групп – 15,3), финансовая устойчивость – на 8,2 % (Кристалл гросс – 22,5; Метро групп – 22,1; Европейский трастовый банк – 13,0), оптимизация системы планирования – на

12,8 % (ВР – 33,6; Мазда – 32,5; Айбизм – 22,2). По данным торгово-промышленной палаты РФ, эффект от применения контроллинговых программ на процесс управления (рост эффективности управления) составил на ОАО СПИ-РВВК – 36,9 %, на ОАО «Лудинг» – 38,7 %, ООО «Локатор» – 30,6 %, а рост качества решений повысился на обследованных компаниях на 19–43 % [1].

Внедрение контроллинговых программ дает достаточно быструю отдачу, даже если это осуществляется разрозненно, по отдельным подразделениям предприятий. Как отмечают руководители обследованных служб, проведение контроллинговых затрат обеспечивает их сокращение на проектирование, изготовление и реализацию; контроллинг товаров – повышение качества, расширение областей применения, сокращение брака и рекламаций; контроллинг логистики обеспечивает сокращение запасов, улучшение обслуживания клиентов, повышение скорости доставки; контроллинг маркетинга приводит к оптимизации сбыта, лучшему удовлетворению спроса потребителей и т.д.

Наиболее распространенным и достаточно эффективным является применение методов контроллинга в управлении затратами на производство и реализацию продукции, т.е. наиболее зрелой функции. Программы контроллинга позволяют осуществить детальное нормирование прямых затрат и оптимизацию косвенных расходов, создать обоснованную базу для их распределения и расчета себестоимости изделий. Планирование и бюджетирование затрат осуществляется на основе центров формирования затрат и центров ответственности. Ведется постоянное наблюдение за выявлением причин отклонений фактических затрат от нормативных как в рамках центров ответственности, так и в цеховых и общезаводских показателях. Как правило, применение методов контроллинга в управлении затратами сочетается с их влиянием на формирование цен на продукцию и финансовые результаты деятельности предприятия. Безусловно, наибольший эффект применения контроллинга обеспечивает его комплексное применение по всем функциям управления. Однако научно обоснованная комплексно-интегрированная программа контроллинга в практике деятельности отечественных организаций не разработана и в зарубежных компаниях также применяется далеко не повсеместно. Как правило, контроллинг охватывает реализацию отдельных функций и их различных сочетаний. Наиболее слабым звеном в современной системе контроллинга является разработка программ отслеживания кризисных и рискованных мероприятий и надежных оптимизационных решений, незамедлительно включаемых в действие.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что применение систем контроллинга на отечественных предприятиях существенно отстает от зарубежных компаний. В условиях глобализации мировой экономики происходит активный обмен не только капиталом, но и в сфере управленческой деятельности. Так, на принадлежащих японскому капиталу автомобильных заводах США активно используются инструменты контроллинга, разработанные в Японии, а в ФРГ активно внедряется передовой опыт США. Так, завод OTIS GMBH (г. Берлин) внедрил заводской контроллинг, контроллинг монтажа, логистики и др. [2].

Комплексная система контроллинга используется в основном на крупных предприятиях, на большинстве других – отдельные подсистемы. Менеджеры ведущих зарубежных компаний основными причинами, сдерживающими развитие контроллинга, назвали: слабое структурирование информации (Кока-кола), доступность структуры информации для руководства (Тойота), плохие коммуникации внутри компании (Хьюлетт-Паккард), нехватка специалистов (Майкрософт), сокрытие достоверных данных при предоставлении отчетной информации отделу контроллинга (Ай Би Эм), отсутствие согласованности в действиях внешних и внутренних контроллеров (Интем), утечка информации (Мак-Дональдс), субъективность оценки контроллера (Делл), непонимание сотрудниками значимости контроллинговых мероприятий (Дженерал Электрик), ошибочные выводы отдела контроллинга при формировании информации для руководства (БМВ). Однако, при наличии столь существенных достоинств и преимуществ эти трудности представляются легко преодолимыми.

Проведенный опрос менеджеров отечественных предприятий подтвердил, в основном, мнение зарубежных коллег. Вместе с тем, акценты на основные причины, сдерживающие развитие этого прогрессивного метода управления, несколько сместились. Основными причинами недостаточных темпов внедрения контроллинга в управленческую деятельность бизнеса считается отсутствие информационно-методических материалов, позволяющих использовать опыт отечественных и зарубежных менеджеров; отсутствие консалтинговых и обучающих фирм, имеющих специалистов по разработке системы контроллинга; недостаточное владение IT-технологиями управленческого аппарата предприятий; слабое развитие управленческого учета на предприятиях, представляющего базу для внедрения контроллинга; низкая оперативность получения информации о текущей деятельности филиалов и компании в целом; слабая финансовая дисциплина линейных подразделений; неотлаженность системы первоначального документооборота и др.

Вместе с тем внедрение системы контроллинга как инновационного метода управления все более усиливается. В России появились специальные программы, предназначенные для эффективного управления бизнесом в любой сфере деятельности, основанные на современных научных разработках.

Для реализации задач финансового управления и принятия оптимальных решений на практике все шире применяется многомерный анализ с использованием перекрестных таблиц и кластерных программ. Для контроля самых критичных показателей деятельности предприятия применяются оценочные караты. Используются типовые методики планирования, учета и анализа, которые дополняются и уточняются в зависимости от потребностей конкретного предприятия.

Предприятия, внедрившие подобные современные системы управления, не только контролируют и планируют свои затраты, но и обеспечивают повышение эффективности использования всех видов ресурсов. Они получают возможность минимизировать потери на каждом из этапов внедрения контроллинга (в движении товарных потоков, в производстве, маркетинге, логистике и т.д.), выявлять приоритетные направления использования финансовых ресурсов, а также пути экономии по каждой статье затрат. В результате уменьшается себестоимость производимой продукции, растет прибыль предприятия, повышается эффективность.

Список литературы

1. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н. Г. Данилочкина. – Москва : ЮНИТИ, 1998.
2. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – Москва, 1998.
3. Лыскин Е. А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Лыскин. – Москва, 1998.
4. Уткин Э. А. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин. – Москва : Финансы и статистика, 1998.
5. Уткин Э. А. Контроллинг и управление персоналом / Э. А. Уткин, А. А. Музаев, С. Я. Юсупова. Москва : РИЧАРД КЕШ ПАБЛИШЕРС, 2007.
6. Юсупова С. Я. Теория и практика внедрения системы контроллинга в условиях информационного общества / С. Я. Юсупова. – Москва : Юркнига, 2008.

References

1. Danilochkina N.G. *Kontrolling kak instrument upravlenija predprijatiem* [Controlling as an instrument of business management]. Moscow: JuNITI, 1998.
2. Karminskij A.M., Olenev N.I., Primak A.G., Fal'ko S.G. *Kontrolling v biznese* [Controlling in business]. Moscow, 1998.
3. Lyskin E.A. *Kontrolling kak instrument upravlenija predprijatiem* [Controlling as an instrument of business management]. Moscow, 1998.
4. Utkin Je.A. *Kontrolling: rossijskaja praktika* [Controlling: Russian practice]. Moscow: Finansy i statistika, 1998.
5. Utkin Je.A., Muzaev A.A., Jusupova S.Ja. *Kontrolling i upravlenie personalom* [Controlling and human resource management]. Moscow: RICHARD KESH PUBLISHERS, 2007.
6. Jusupova S.Ja. *Teorija i praktika vnedrenija sistemy kontrollinga v uslovijah informacionnogo obwestva* [The theory and practice of introduction of system of controlling in the conditions of information society]. Moscow: Jurkniga, 2008.

ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РЕГИОНЫ: ОПЫТ ЭКОНОМИЧЕСКИ РАЗВИТЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ ГОСУДАРСТВ

Гоблик Владимир Васильевич, кандидат философских наук

Администрация г. Ужгорода Закарпатской области
88008, Украина, г. Ужгород, пл. Народная, 4
E-mail: hoblik_v@ukr.net

В статье представлен авторский подход по формированию иностранных инвестиций в экономически развитых европейских странах. Представлен опыт привлечения инвестиций Великобритании, Германии, Бельгии, Швеции.

Ключевые слова: модернизация, инвестиции, человеческий капитал, транснациональные корпорации, инвестиционные гранты.

FOREIGN INVESTMENTS IN REGIONS: EXPERIENCE OF DEVELOPED EUROPEAN STATES

Goblik Vladimir V., Ph.D. (Philosophy)

Administration of Uzhgorod of the Transcarpathian region
4 Narodnaya sq., Uzhgorod, 88008, Ukraine
E-mail: hoblik_v@ukr.net

The paper presents the author's approach to forming foreign investments in developed European countries. The experience of attracting investments in Great Britain, Germany, Belgium and Sweden is described.

Keywords: Modernization, Investments, Human resources, Multinational corporations, Investment grants.

Хотя большинство стран с развивающейся экономикой принимают меры по привлечению прямых иностранных инвестиций в регионы, например, путем предоставления пакетов стимулирующих мероприятий и либерализации режима торговли, однако лишь некоторые страны имеют успех. Сопоставительный анализ социально-экономических условий в странах соответственно с высоким и низким уровнями привлечения прямых иностранных инвестиций свидетельствует о том, что *страны с высоким уровнем привлечения прямых иностранных инвестиций имеют емкий внутренний рынок с высокими темпами роста ВВП*. Они также обладают модернизированной информационной инфраструктурой. Кроме того, бизнес-среда в странах с высоким уровнем, более дружественная по сравнению со странами с низким уровнем привлечения прямых иностранных инвестиций, о чем свидетельствует низкий индекс коррупции и низкие расходы на организацию бизнеса. Высокие темпы роста ВВП, благоприятная деловая среда и современные средства связи стимулируют приток прямых иностранных инвестиций в страны с развивающейся экономикой.

Анализ инвестиций европейскими транснациональными показал, что они достаточно чувствительны к конкуренции на региональном уровне и потому предпочитают инвестировать в регионы, экономика которых не представлена высокотехнологичными отраслями производства, но при этом они должны обладать развитой финансовой, транспортной и коммуникационной инфраструктурой. Кроме того, большой и разнообразный человеческий капитал остается основным движущим фактором для прямых иностранных инвестиций. Примечательно, что члены ЕС-10 предпочитают аккумулировать прямые инвестиции в регионах, экономика которых присутствует в высокотехнологичных отраслях, при этом регионы, в которые направлены инвестиции, могут быть слабо обеспеченными учеными или исследователями, бизнес-профессионалами.

Из этого следует, что эффективность политики привлечения прямых иностранных инвестиций в регионы зависит от учета разноплановости интересов транснациональных компаний, сосредоточения внимания на необходимости развивать местную