

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА ПРИ РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация.

Актуальность и цели. В условиях ужесточения конкуренции, возрастающей динамичности внешней среды, дороговизны ресурсов инновации выступают важнейшим фактором развития организаций. Для обоснования экономической эффективности новых идей составляются бизнес-планы, которые должны быть обоснованы и убедительны для потенциальных инвесторов. Целью статьи является аргументирование применения контроллинга в качестве информационной основы при разработке бизнес-планов инновационных проектов.

Материалы и методы. Информационной основой статьи явились официальные статистические данные Высшей школы экономики. В процессе исследования использовались методы анализа, индукции, дедукции, библиографический метод.

Результаты. Установлено, что в основном контроллинг применяется на стадии реализации инновационных проектов. Учитывая тот факт, что контроллинг используется при формировании стратегий, определены задачи и основные направления осуществления контроллинга как информационной основы бизнес-планирования инновационных проектов. Предложено внедрить в традиционную структуру бизнес-плана пункт «управление изменениями».

Выводы. Обоснована необходимость применения контроллинга для оценки целесообразности нововведений, а также как источника информации для составления достоверных бизнес-планов.

Ключевые слова: контроллинг, инновации, инвестиции, бизнес-план, эффективность.

S. V. Taktarova, T. A. Kulikova

CONTROLLING AS AN INFORMATION BASIS FOR DEVELOPMENT OF BUSINESS PLANS OF INNOVATIVE PROJECTS

Abstract.

Background. In conditions of toughening competition, increasing environmental dynamism, high costs of resources, innovations are the most important factor in the development of organizations. To substantiate the economic effectiveness of new ideas, project developers draw up business plans that must well-grounded and convincing for potential investors. The purpose of the article is to substantiate the use of controlling as an information basis for development of business plans of innovative projects.

Materials and methods. The informational basis of the article was founded on the official statistics of Higher School of Economics. In their research the authors used methods of analysis, induction, deduction and the bibliographic method.

Results. It has been established that controlling is mainly used at the stage of innovative project implementation. Taking into account the fact that controlling is ap-

plied for strategic development, the study has defined tasks and main paths of implementation of controlling as an information basis for business planning of innovative projects. The work suggests to introduce the item "change management" into the traditional structure of business plans.

Conclusions. The work substantiates the necessity of applying controlling for evaluation of innovations' feasibility, and also utilizing it as a source of information for drawing up reliable business plan.

Key words: controlling, innovation, investment, business plan, efficiency.

Инновационная деятельность в бизнесе направлена на повышение эффективности функционирования производственных систем. В условиях ужесточения конкуренции, истощения природных ресурсов, их дороговизны, преобладания устаревшего оборудования инновации выступают важнейшим фактором развития организаций.

Сегодня большинство промышленных предприятий, стремясь увеличить свою прибыль, стали ориентироваться на исследования, разработки и инновации, о чем свидетельствуют данные официальной статистики (табл. 1) [1].

Таблица 1

Основные показатели инновационной
деятельности промышленных предприятий

Показатели	2000 г.	2010 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации в общем числе организаций, %	10,6	9,3	9,7	9,5	9,2
Объем инновационных товаров, работ, услуг, млн руб.	154135,0	1165747,6	3037407,3	3258254,6	3723693,4
В постоянных ценах 1995 г.	32626,7	62312,8	113323,0	112349,7	123937,2
В процентах от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг					
Затраты на технологические инновации	49428,0	349763,3	762774,1	735757,7	777518,6

Как видно из данных табл. 1, в период с 2000 по 2016 г. наблюдается рост объема инновационных товаров, работ и услуг как в стоимостном выражении, так и в общем количестве отгруженных товаров, выполненных работ, услуг. Затраты на технологические инновации за отмеченный период также показали прирост с 49428 млн руб. до 777518,6 млн руб.

В настоящее время государством осуществляется активная поддержка предпринимательских инициатив, инновационной деятельности, о чем говорят статистические данные за 2016 г. (рис. 1).

Основным источником финансирования инновационной деятельности промышленных предприятий являются собственные средства (рис. 2).

Финансирование исследований и разработок: 2016



Рис. 1. Структура финансирования исследований и разработок в 2016 г.

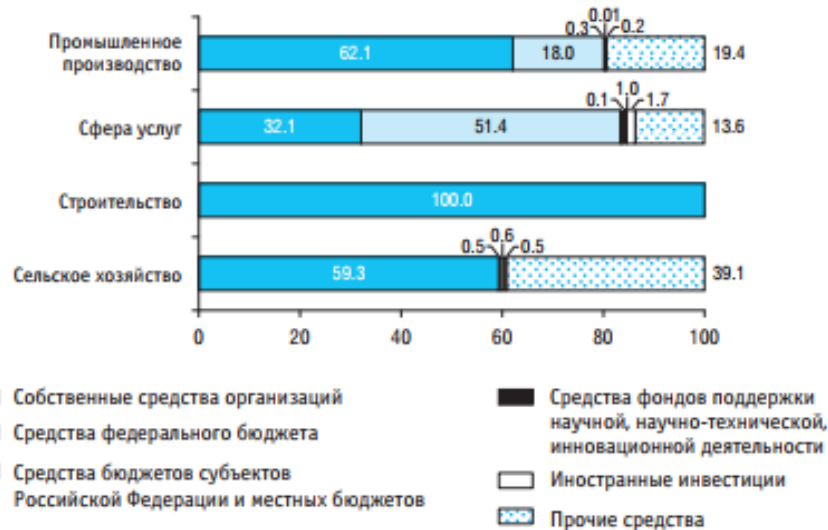


Рис. 2. Затраты на технологические инновации по источникам финансирования, %

Внутренние затраты организаций на исследования и разработки за период с 1996 по 2014 г. устойчиво увеличивались и на сегодняшний день находятся практически на уровне 2014 г. (рис. 3).

Реализация инновационных проектов требует вложения как собственных, так заемных или привлеченных средств – инвестиций. Основными критериями, на которые ориентируются инвесторы, принимая решение о вложении средств, являются доходность проекта и возможные риски.

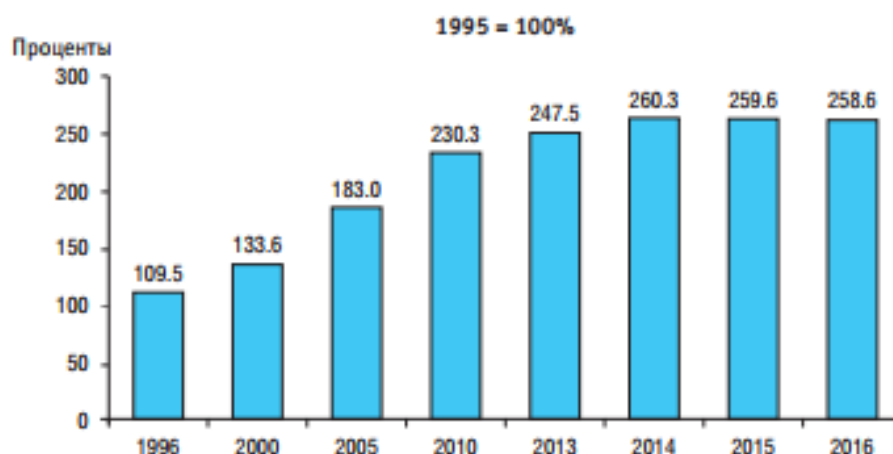


Рис. 3. Динамика внутренних затрат на исследования и разработки в постоянных ценах 1989 г. ,%

Для обоснования экономической эффективности своих идей новаторам необходимо оформлять их в виде бизнес-планов. Эти документы включают описание основных направлений деятельности будущего предприятия или новых аспектов функционирования существующего, содержат анализ возможных проблем и варианты их решений.

Бизнес-план помогает не только заинтересовать инвесторов в преимуществе вложения денег именно в проект, но и позволяет руководителям посмотреть на организацию со стороны и заставляет мобилизоваться.

Цель бизнес-планирования заключается в оценке и обосновании целесообразности совершенствования деятельности функционирующих и создания новых предприятий и их эффективности.

При построении бизнес-плана необходимо учитывать особенности каждого конкретного предприятия [2].

В экономической литературе можно найти широкое описание инновационной и инвестиционной деятельности как объектов контроллинга.

Процесс контроллинга в сфере инноваций предполагает четыре этапа:

- 1) оценки инновационного проекта;
- 2) информационной поддержки в ходе планирования инновационного проекта;
- 3) информационной поддержки в ходе анализа инновационного проекта;
- 4) информационной поддержки в ходе контроля инновационного проекта.

Контроллинг в инновационной сфере позволяет достичь высокого уровня эффективности с минимальными рисками. Одна из важных задач контроллинга заключается в мониторинге и оценке инновационного процесса на промышленном предприятии [3].

Ученые сходятся во мнении, что в основном контроллинг целесообразно применять на стадии стратегического планирования, реализации инновационных проектов для выявления отклонений, определения их причин и разработки альтернативных вариантов управленческих решений по их устранению.

Однако учитывая тот факт, что контроллинг применяется при разработке стратегий, определим его место на этапе разработки бизнес-плана проекта. Для того чтобы проект состоялся, нашел поддержку у инвесторов, необходимо особое внимание уделить этапу его разработки.

Специалисты службы контроллинга не занимаются разработкой плана осуществления инновационного проекта, а только предлагают менеджеру проекта подходящие для этого методики, инструменты и формы для планирования и контроля [4].

Контроллинг может использоваться как информационная основа при разработке бизнес-планов инновационных проектов. Учитывая ориентацию контроллинга на будущее, можно выделить следующие его основные задачи в этом ключе:

- проверка объекта планирования с точки зрения его полноты и непротиворечивости, а также с позиций его влияния на другие области деятельности предприятия;
- предварительная оценка вариантов стратегических решений и выявление факторов их нарушения за период времени, достаточный для ликвидации возможных проблем;
- предотвращение возникновения «узких мест» в деятельности организации при реализации проекта;
- определение и расчет показателей эффективности реализации проекта.

Процесс идентификации инновационного проекта со стратегией и философией уже существующего предприятия предоставляет возможность высвободить ресурсы для его осуществления и поддержать ликвидность. Осуществление предварительного контроллинга позволит обеспечить не только своевременное выполнение мероприятий и оценить преимущество принятых ранее и сегодняшних решений [5].

Применение контроллинга позволит соблюсти основные принципы информационного обеспечения бизнес-планирования:

1. Своевременность поступления нужной информации к разработчику плана.
2. Актуальность – информация о текущих событиях, принятых решениях и новых фактах должна поступать незамедлительно.
3. Достоверность – полнота и точность сообщаемых сведений, отражение объектов, процессов. Соблюдение данного принципа предполагает:
 - перепроверку исходной информации и методов ее сбора;
 - использование разных источников получения сведений;
 - проверку поступающих данных на непротиворечивость.
4. Релевантность – полное соответствие сведений их наименованию, измерителям, требованиям.
5. Полнота – приведение всего объема объектов, их важнейших характеристик и отражение всех существенных факторов. Несоблюдение данного принципа может значительно сказаться на результативных показателях и эффективности проекта в целом.
6. Целевой характер – соответствие поступающей информации целям анализа и разработки бизнес-планов. Это позволяет обеспечить взаимосвязанную систему безусловно нужной информации и предотвратить предоставление бесполезных сведений.

7. Взаимная внутренняя согласованность информации, которая необходима для целей применения всех данных в системе анализа и проектирования в рамках единого бизнес-плана организации. Необходимо оценивать сроки, качество и полноту самих показателей, согласованность в результатах, поступающих и производных данных [6].

Для решения задачи информационного обеспечения бизнес-планирования инновационного проекта контроллерам рекомендуется осуществлять определенный алгоритм действий.

1. Маркетинговое исследование рынка с целью обоснования необходимости внедрения нового бизнеса на основе изучения потребностей рынка, а также предотвращения появления рисков, связанных с внешней средой в кратко и срочных долгосрочных периодах. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов предоставит возможность выделить собственные конкурентные преимущества.

2. Оценка воздействия факторов внешней и внутренней среды. Каждый фактор внешней среды необходимо обеспечить информационной базой – системой сбора информации, анализа и отчетности. Рекомендуется придерживаться последовательности анализа и учета факторов внешней среды, предложенной И. Ф. Елфимовой [7]:

- определение значимых внутренних и внешних факторов;
- выявление зависимостей между факторами;
- оценка возможного воздействия факторов в процессе осуществления проекта;
- анализ предполагаемых отклонений на предмет их обусловленности.

3. Оценка потенциала предприятия и планирование ресурсов. На основе анализа производства, оборудования, кадров, финансов и других ресурсов предприятие оценивает свою обеспеченность ими, а также возможность приобретения при отсутствии. Оценивается возможность реализовать проект в соответствии с его количественными и качественными характеристиками [8].

4. Разработка ключевых компетенций, которая позволит определить сильные стороны предприятия, которые обеспечат ему преимущество в случае копирования или реализации аналогичной бизнес идеи конкурентами.

5. Целеполагание и разработка задач. Собранная на этапе предварительного контроллинга информация позволит установить обоснованные, достижимые, непротиворечивые цели и определить задачи, которые необходимо решить для их достижения.

6. Разработка альтернативных вариантов развития объекта бизнес-планирования.

В бизнес-плане необходимо согласовать и учесть различные варианты развития всех важных аспектов и элементов будущих действий, процессов, событий, поскольку многие из них, особенно в части инноваций, имеют вероятностный характер [5].

Применение контроллинга предполагает внедрение в традиционную структуру бизнес-плана пункта «управление изменениями», так как важно знать не только один вариант реализации проекта с учетом видимых тенденций во внешней и внутренней среде, но и иметь ввиду варианты, когда сами тенденции могут изменяться.

6. Определение подконтрольных показателей. Показателям и критериям, не имеющим количественного выражения невозможно обеспечить ин-

формационную поддержку в процессе подготовки и принятия управленческих решений.

Для установления целевых значений показателей могут использоваться различные методы в зависимости от особенностей и условий работы организации: исторический, экспертный, методом аналогий, прогнозирования, оптимизации, и т.д. [9].

Функцией контроллеров также является расчет предельных величин показателей, так как именно их несоблюдение представляет угрозу для реализации бизнес-плана. Целесообразно рассматривать не все появляющиеся отклонения, а только те из них, величина которых превышает допустимый уровень.

К основополагающим показателями при разработке бизнес-планов можно отнести безубыточный объем продаж, материалоемкость, трудоемкость, фондоемкость продукции и производства, рентабельность продукции, продаж, производства и всех активов, индекс доходности, срок окупаемости инвестиционных вложений в инновационные проекты, среднюю стоимость денежных поступлений от реализации инноваций за календарный период, денежные потоки и др. [10].

Приведенные выше экономические показатели образуют систему, позволяющую охватить все основные виды измеряемых ресурсов, затрат и результатов.

Планирование экономической деятельности эффективно при полном учете различных факторов, влияющих на результат. Применение контроллинга как информационной базы для составления бизнес-плана инновационных проектов позволит еще до начала процесса разработки планового документа оценить целесообразность нововведений и предоставить исходные данные.

Библиографический список

1. Статистические сборники ВШЭ Наука. Технологии. Инновации: 2017. – URL: <https://www.hse.ru/data/2017/10/31/1158648883/НПО%202017.pdf>
2. **Коршунова, Е. М.** Бизнес-план инвестиционного проекта : учеб. пособие / Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина, К. В. Малинина. – СПб., 2011. – 135 с.
3. **Круглов, Д. В.** Контроллинг как важнейшая составляющая инновационного развития предприятия / Д. В. Круглов, В. В. Синов // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19970> (дата обращения: 24.11.2017).
4. **Берзинь, И. Э.** Экономика предприятия : учеб. для вузов / И. Э. Берзинь, С. А. Пикунова, Н. Н. Савченко, С. Г. Фалько ; под ред. С. Г. Фалько. – М. : Дрофа, 2003. – 368 с.
5. **Мухин, В. И.** Разработка системы стратегического контроллинга бизнес-процессов на промышленном предприятии / В. И. Мухин // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-strategicheskogo-kontrollinga-biznes-protsessov-na-promyshlennom-predpriyatii>
6. **Минко, И. С.** Бизнес-планирование инновационных проектов : учеб. пособие / И. С. Минко. – СПб. : НИУ ИТМО ; ИХиБТ, 2014. – 171 с.
7. **Елфимова, И. Ф.** Контроллинг инноваций в системе управления предприятием / И. Ф. Елфимова // ЭКОНОМИНФО. – 2016. – № 25. – С. 68–72.
8. **Павленков, И.** Методика контроллинга выбора объектов сравнения / И. Павленков, Е. Лабазова, Н. Смирнова, А. Бикмаева // Российское предприни-

- мательство. – 2011. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-kontrollinga-vybora-obektov-sravneniya>
9. **Павленков, И.** Инструменты контроллинга оценки опасностей и угроз развитию предприятия / И. Павленков, Е. Лабазова, Р. Танчук. – URL: http://izvuz_econ.pnzgu.ru/files/izvuz_econ.pnzgu.ru/3117.pdf
10. **Шустов, А. А.** Особенности бизнес-плана инновационного проекта / А. А. Шустов // Молодой ученый. – 2013. – № 9. – С. 264–269.

References

1. *Statisticheskie sborniki VShE Nauka. Tekhnologii. Innovatsii: 2017* [Statistical collection of Higher School of Economics: Science, Technologies. Innovations: 2017]. Available at: <https://www.hse.ru/data/2017/10/31/1158648883/NIIO%202017.pdf>
2. Korshunova E. M., Malinina N. A., Malinina K. V. *Biznes-plan investitsionnogo proekta: ucheb. posobie* [Business plans of investments projects: teaching aid]. Saint-Petersburg, 2011, 135 p.
3. Kruglov D. V., Sinov V. V. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Contemporary problems of science and education]. 2015, no. 1-2. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19970> (accessed November 24, 2017).
4. Berzin' I. E., Pikunova S. A., Savchenko N. N., Fal'ko S. G. *Ekonomika predpriyatiya: ucheb. dlya vuzov* [Company's economy: textbook for universities]. Moscow: Drofa, 2003, 368 p.
5. Mukhin V. I. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Management of economic systems: online scientific journal]. 2011. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-strategicheskogo-kontrollinga-biznes-protssessov-na-promyshlennom-predpriyatii>
6. Minko I. S. *Biznes-planirovanie innovatsionnykh projektov: ucheb. posobie* [Business planning of innovative projects: teaching aid]. Saint-Petersburg: NIU ITMO; IKhiBT, 2014, 171 p.
7. Elfimova I. F. *Kontrolling innovatsiy v sisteme upravleniya predpriyatiem* [Controlling innovations within a company management system]. EKONOMINFO. 2016, no. 25, pp. 68–72.
8. Pavlenkov I., Labazova E., Smirnova N., Bikmaeva A. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo. – 2011* [Russian entrepreneurship – 2011]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-kontrollinga-vybora-obektov-sravneniya>
9. Pavlenkov I., Labazova E., Tanchuk R. *Instrumenty kontrollinga otsenki opasnostey i ugroz razvitiyu predpriyatiya* [Instruments controlling company's development threat evaluation]. Available at: http://izvuz_econ.pnzgu.ru/files/izvuz_econ.pnzgu.ru/3117.pdf
10. Shustov A. A. *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. 2013, no. 9, pp. 264–269.

Тактарова Светлана Викторовна

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента
и экономической безопасности,
Пензенский государственный
университет (Россия, г. Пенза,
ул. Красная, 40)

E-mail: kaf_eop@rambler.ru

Taktarova Svetlana Viktorovna

Candidate of economic sciences, associate
professor, head of sub-department
of management and economic security,
Penza State University (40 Krasnaya
street, Penza, Russia)

Куликова Татьяна Андреевна

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра менеджмента и экономической
безопасности, Пензенский
государственный университет (Россия,
г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: tatiana_kulikova-pgu@mail.ru

Kulikova Tat'yana Andreevna

Candidate of economic sciences, associate
professor, sub-department
of management and economic security,
Penza State University (40 Krasnaya
street, Penza, Russia)

УДК 338.5

Тактарова, С. В.

Контроллинг как информационная основа при разработке бизнес-планов инновационных проектов / С. В. Тактарова, Т. А. Куликова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2017. – № 2 (6). – С. 44–52. DOI 10.21685/2309-2874-2017-2-5