

При оценке уровня инновационности используются определенные критерии. Оптимальные наборы метрик и значения для каждого показателя могут различаться в зависимости от профильной деятельности организации, однако существуют группы базовых метрик, которые можно применить в любой организации.

Таким образом, показатели инновационности помогают проанализировать способность предприятия (организации) к инновационным решениям и служат мерой успеха в этой области.

### Литература

1. Коротков, А.В. Статистический анализ развития инновационного процесса // Вопросы статистики. – 2001. – № 11. – С. 55–58.
2. Садков, В.Г. Оценка уровня инновационности экономики и ключевые направления формирования целостной многоуровневой национальной инновационной системы / В.Г. Садков, П.Н. Машегов, Е.А. Збинякова // Инновационная экономика. – 2006. – №1. – С.49–53.
3. Абибуллаев, М.С. Теоретико-методические основы оценки инновационного развития предприятий // Стратегія економічного розвитку України. – 2004. – №15. – С. 80–87.

**Александренко М.С.**, к.э.н., доцент  
ГУВПО «Белорусско-Российский университет»,  
г. Могилев, Республика Беларусь  
[\*\*mvilchur@mail.ru\*\*](mailto:mvilchur@mail.ru)

### КОНТРОЛЬ И КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Как известно, вне зависимости от особенностей предприятия (размера, организационно-правовой формы и т.д.) управление включает четыре общих управленческих функции: планирование, организацию, контроль и мотивацию.

Функция контроля количественно и качественно оценивает и учитывает результаты деятельности каждого работника и предприятия в целом. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, по его результатам производится корректировка ранее принятых решений.

В современной экономике, характеризующейся динамичностью бизнеса, ускорением темпов изменений социальных, экономических, технологических условий производства и управления, необходимость такого контроля ослабляется, растет роль контроллинга.

Основные отличия контроля и контроллинга можно сформулировать так: контроль позволяет описать прошлое состояние предприятия, а контроллинг, наоборот, – будущее. Для контроллинга важными являются такие вопросы: Выполняется ли миссия предприятия? Экономично ли выбранное направление развития? Что произойдет, если реальные условия окажутся не такими, как планировались? Одной из главных задач контроллинга является выявление проблем и корректировка деятельности предприятия до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

И хотя вопрос сущности контроллинга и количества функций, им выполняемых, является до сих пор дискуссионным, следует отметить, что контроллинг объединяет традиционные методы учета, анализа, планирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений.

В основе контроллинга лежит регулярный и оперативный сбор информации, ее анализ и планирование на этой основе дальнейшей деятельности предприятия: чтобы руководитель имел возможность вовремя среагировать на внешнюю ситуацию и принять эффективное решение, нужно обеспечить поступление реальной информации, которая должна быть своевременной, лаконичной и понятной. При этом данная система ориентирована не только на выполнение тактических целей предприятия, но и на стратегические цели.

Можно сформулировать следующие основные функции контроллинга:

- планирование;
- управленческий учет;
- организация информационных потоков;
- мониторинг бизнес-процессов;
- контроль [1].

Результатом внедрения контроллинга становится система, которая позволяет своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений, предвидеть результаты и, соответственно, способствует повышению эффективности деятельности предприятия.

Внедрение контроллинга на предприятии включает две составляющие: во-первых, создание службы контроллинга и, во-вторых, построение как таковой системы контроллинга.

Служба контроллинга – это обособленное подразделение в организационной структуре предприятия. В зависимости от целей внедрения контроллинга функции данной службы могут быть возложены:

- на одного контроллера в составе планово-экономического, финансового или другого отдела;
- на отдельный отдел с установленным количеством работников;
- на временную группу контроллеров;
- на работников уже существующих подразделений, которые могут быть задействованы в процессе контроллинга, в частности, отделов финансового анализа, внутреннего аудита, управленческого учета, планирования и т.п.

При этом необходимо четко разделить полномочия руководителей и контроллеров. Например, если руководитель отвечает за результаты деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений, то контроллер должен нести ответственность за правильность использования методов и инструментов планирования, контроля и принятия решений.

Процесс построения системы контроллинга на предприятии можно представить как совокупность следующих элементов.

Первый этап начинается с принятия решения о разработке системы контроллинга и установления сроков ее внедрения. Одновременно формулируются цели внедрения данной системы, которыми могут быть следующие достижения:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- сокращение времени, необходимого руководству для принятия обоснованных тактических и стратегических решений;
- повышение качества принимаемых решений;
- выработка обоснованных критериев оценки эффективности подразделений и специалистов;
- достоверное определение себестоимости каждого отдельного продукта;
- выделение любых видов затрат;
- упрощение взаимодействия подразделений [2].

Последующие действия направляются на создание внутрипроизводственного механизма, включающего инструментарий, системы планирования, управленческого учета, информирования, мониторинга и контроля.

Перечень инструментов, которые будет использовать контроллинг, формируется в зависимости от целей и внутренних условий предприятия. Он может включать:

- виды планов и бюджетов;
- виды и методики расчета прибыли по предприятию в целом, отдельным подразделениям, продуктам, клиентам, рынкам;
- методы расчета затрат по видам, местам возникновения и продуктам;
- виды отчетности, ориентированной на конкретных пользователей внутри предприятия;
- методики расчета эффективности инвестиций и текущей деятельности предприятия;
- методики анализа отклонений плановых и фактических показателей, допустимые значения отклонений и т.п.

Роль планирования в контроллинге очень высока, оно направлено на достижение предприятием безопасности (своевременно выявить факторы риска), на оптимизацию (сформировать максимальное количество альтернатив для выбора наилучшего варианта) и координацию деятельности. С этой целью выстраиваются процедуры планирования: цели планирования, исходя из которых, определяются критерии; методы планирования, формат планов.

Управленческий учет как неотъемлемый элемент контроллинга позволяет в удобной форме представить процесс финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения планов. Он обеспечивает информацией внутренних пользователей, в частности руководителей. Система управленческого учета может включать учетные формы, показатели, методы анализа отчетности.

Так как принятие решений требуется не только от руководства, но и от каждого отдельного работника предприятия в рамках своих полномочий, то необходимо сформировать коммуникационную систему с указанием входящих и выходящих из подразделений информационных потоков, их формат, пользователей. Устанавливается система документооборота, которая увязывается с картой бизнес-процессов предприятия.

На заключительном этапе выстраивается механизм контроля, включающий не только методики контроля соответствия фактических показателей плановым, но и системы раннего предупреждения о возможных неблагоприятных факторах.

Таким образом, результатом внедрения контроллинга становится система, которая позволяет предвидеть результаты деятельности, определить все проблемные места в работе предприятия и предоставляет инструментарий для того, чтобы устранить их.

Контроллинг выступает интегрированной методической и инструментальной базой для поддержки общих функций управления.

### Литература

1. Писчасов, Ф. Инструментарий контроллинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // Корпоративный менеджмент [Электрон. ресурс]. – М., 2011. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling\\_overview.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling_overview.shtml).
2. Горелик, О.М. Модель контроллинга и этапы внедрения контроллинга / О.М. Горелик // Элитариум: Центр дистанционного образования [Электрон. ресурс]. – М., 2011. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.

**Селицкая Е.Н.**, к.э.н., доцент,  
ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь»,  
г. Минск, Республика Беларусь  
[selina-5@mail.ru](mailto:selina-5@mail.ru)

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Глобализация и мировой финансово-экономический кризис обострили конкурентную борьбу за потребителя товаров как на внешнем, так и на внутреннем рынках. Есть только один путь повышения конкурентоспособности производства – инновационный, обеспечивающий смену поколений техники и технологий, создание и освоение инновационной продукции.

Инновационность экономики – способность ее накапливать и усваивать новые знания и технологии. Без учета влияния этого фактора в современных условиях невозможно добиться конкурентного преимущества в области технологий как в одной или нескольких отраслях, так и технологического лидерства страны в целом.

В Послании Президента белорусскому народу и Национальному собранию 20 апреля 2010 г. сказано «... **главное — развернуть отрасли экономики лицом к инновациям, нацелив их на активное внедрение научных достижений и новейших технологий**» [1].

Рассмотрим состояние и проблемы инновационной деятельности в лесопромышленном комплексе Беларуси, определим приоритеты ее развития на перспективу до 2015 года.

Анализ данных статистики за 2008 г. показал, что инновационно активными в отрасли являются 28 предприятий или 12,7% от общего числа промышленных организаций. Для сравнения: в 2005 г. таких предприятий было 23. Более оптимистичная ситуация имеет место в целом в промышленности страны, где 17,6% организаций отнесены к инновационно активным, а в системе концерна «Беллесбумпром» инновационно активным является каждое четвертое предприятие [2].

Затраты на технологические инновации в лесопромышленном комплексе в 2008 г. составили 29,83 млрд. руб., в том числе текущие затраты – 7,35 млрд. руб. (24,6%) и капитальные вложения (долгосрочные инвестиции) – 22,48 млрд. руб. (75,4%). Анализ показал, что за 2006-2008 гг. объем затрат на технологические инновации по комплексу возрос незначительно (в 1,2 раза). Из общего объема затрат на технологические инновации по отрасли свыше 60% приходится на долю организаций концерна «Беллесбумпром».

В 2009 г. ситуация в инновационной деятельности комплекса несколько улучшилась: затраты на технологические инновации по организациям концерна «Беллесбумпром» составили 23,24 млрд. руб., что на 28% больше, чем в 2008 г. Однако этих объемов инвестиций недостаточно для значительного повышения технического уровня производства.