

## 9.2. РЕФЛЕКСИВНЫЙ МОНИТОРИНГ – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИОННО- ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Бердников В.В., к.э.н., доцент кафедры  
«Экономический анализ»

*Финансовый университет при Правительстве РФ*

В статье сформулированы основные принципы рефлексивного мониторинга. Определены приоритетные аналитические инструменты используемые на разных фазах управления проектами. Показана эффективность рефлексивного мониторинга при организации системы контроллинга инновационно-инвестиционных проектов в условиях высокой турбулентности экономики.

Особенности инновации как объекта управления заключается в связанных с их разработкой и выводом на рынок высоких рисках. Часто, компании, финансирующие инновационные разработки, опережающие потребности времени, несут чрезмерные затраты, которые не компенсируются формируемым от их капитализации свободным денежным потоком. При проведении активной инновационной политики, без государственной поддержки, финансовая устойчивость организаций-инноваторов подрывается, что может привести к их неплатежеспособности.

Процесс прогнозирования денежных потоков в инновационно-инвестиционном анализе характеризуется значительной неопределенностью: при разработке новых продуктов ни его ключевые характеристики (технология), ни, тем более, затраты на его производство и продвижение к потребителю не могут быть точно определены. Поэтому использование метода калькулирования по целевым затратам (target costing) при формировании бюджетов применимо исключительно при создании улучшающих инноваций в зрелых бизнесах. Осуществляемые в агропромышленном комплексе (АПК) Российской Федерации инновационные проекты представляют собой важные направления развития отечественной экономики. Они не могут успешно реализовываться вне схем государственно-частного партнерства. Система их бюджетной поддержки относится к так называемой «зеленой корзине» и не ограничивается регламентами Всемирной торговой организации (ВТО). Последние являются достаточно жесткими по отношению к так называемым мероприятиям прямого протекционизма (квотирования, прямое дотирование товаропроизводителя и т.п.).

Сложившаяся практика управления проектами выглядит следующим образом:

- формируется пул перспективных идей, оцениваются возможности их коммерциализации;
- на основе сравнительного анализа идей по критериям коммерческой, социально-экономической, или экологической эффективности отбираются наиболее успешные;
- оцениваются сопутствующие практической реализации идей риски;
- разрабатываются и утверждаются бюджеты инвестиционных проектов;
- формируются источники финансирования проектов;
- организовывается система управления проектами на основе анализа отклонений по срокам и параметрам исполнения бюджетов, с передачей ответственности за реали-

зацию менеджерам (дирекции), которые выступают с точки зрения организации центрами затрат.

Основным типом контроля в таком случае становится итоговый, с установлением соответствия фактических расходов и сроков осуществления отдельных этапов проекта ранее утвержденным. Задача руководителя проекта при этом ограничивается оперативными вопросами организации и контроля выполнения графиков, регламентов и сроков проведения работ. Формирование «наилучших результатов в складывающихся условиях» при таком подходе не рассматривается как главный критерий эффективности управления. Таким образом, имеет место управление, на основе упущенных возможностей [9]. Корректировки регламентов бизнес-процессов и графиков выполнения работ вносятся контролирующими бизнес лицами, как правило, на основе не ожидаемых результатов, а анализа фактических отклонений. Такой подход в управлении инновациями становится особенно губительным для небольших организаций, инвестиционные бюджеты которых формируются в основном за счет собственных средств. Он также снижает привлекательность инвестиций в инновации в крупных компаниях, финансирующих инновационные разработки на основе их «принуждения» со стороны государства. При этом веским доводом против каких либо перемен становится рассуждение о том, что мол мы «выращиваем животных и производим колбасу – какие тут инновации?».

Основной причиной этого явления нами видятся недостатки сложившейся системы инновационного и инвестиционного менеджмента – в целом, и его информационно-аналитической составляющей. В условиях использования бюджетной модели концентрации внимания руководителя проекта исключительно на текущих вопросах управления крайне негативно сказывается на его успехах. Принимая к финансированию тот или иной проект, руководители традиционно оценивают последствия его реализации через «призму» финансовой отчетности, то есть – прибыльностью бизнеса. Очевидно, что видение (стратегические ориентиры), учитывающие интересы ключевых групп стейкхолдеров проекта должны иметь приоритет над оперативными задачами, решение которых не должно наносить ущерб первым. Настоятельно необходимо разработка и реализация в отечественных компаниях организационно-экономический механизма согласования стратегических и оперативных целей управления на основе единой информационно-аналитической системы - контроллинга проектов [2].

Более того, выделяемые в самостоятельную бизнес-единицу структурное подразделение, занимающееся исследованиями и разработками (Research & Development, R&D), могут в ряде случаев становиться с точки зрения бюджетного управления центрами прибыли. Положительный денежный поток генерируется не только операционными бизнес-единицами, использующими удачные инновационные разработки, но и за счет продажи лицензий и передачи иных прав на создаваемую в R&D интеллектуальную собственность.

Отбор внешних предложений с точки зрения целесообразности их финансирования в новой, упреждающей модели управления изменениями замещается генерированием предложений структурными подразделениями организации (развитие внутреннего инноваторства), т.е. генерирования идей с позиций следования интересам бизнеса [7]. В этом случае мера ответственности за реализацию проекта ложиться уже не на

«стороннего» менеджера, а непосредственно на работника – модератора идеи.

Успешная инновационная деятельность в рамках продолжающегося бизнеса производственно-коммерческой компании предполагает:

- во-первых, выработку «правильного» видения изменений состояния рынка, прогноза качественных и количественных характеристик продукта (технологии, формы организации), разработку технологий его производства, форм организации финансирования инновационного процесса и продвижения инновационных продуктов к потребителям;
- во-вторых, достижение консенсусного видения различных групп лиц заинтересованных в инновационном процессе.

Проблема обеспечения единства интересов стейкхолдеров инноваций заключается в формах их реализации участниками инновационно-инвестиционного процесса (финансовых, социальных, экологических, научных), и связанными с ними дефинициями в горизонтах и методах их оценки. Следовательно, необходимы иные приемы формирования и мониторинга показателей хода реализации инновационных проектов с использованием традиционных диагностических (запаздывающих) прогностических (опережающих) индикаторов развития, с формированием персонализированных форм отчетности для разных групп потребителей на основе единого хранилища информации, т.е. методологии контроллинга [3].

Традиционные системы отбора проектов к финансированию и последующая организация мониторинга их реализации, как правило, ориентированы на оценку проекта с позиций временных и объемных параметров движения денежных потоков, т.е. слабо учитывают иные, кроме финансовых, интересы стейкхолдеров [1]. При реализации инвестиционных проектов, основанных на инновациях, нефинансовые интересы стейкхолдеров играют весьма важную роль как в процессе отбора проектов к финансированию, так и при последующем их управлении. Успешная пионерная инновация, не имеющая прямого коммерческого эффекта, может послужить импульсом последующей цепочке коммерчески-ориентированных улучшающих продолжающийся бизнес инноваций. При оценке последних применимы аналитические подходы, основанные на прогнозировании денежных потоков. Таким образом, система индикаторов эффективности реализации инновационных проектов, наряду с традиционными финансовыми, должна дополняться нефинансовыми показателями, отражающими интересы различных групп стейкхолдеров, охватывая различные временные горизонты жизненного цикла инновации.

Предлагаемая концепция мониторинга инновационных проектов основывается на контроллинговом подходе к информационно-аналитическому сопровождению управления структурными и процессными изменениями в области экономики, организации и технологии. Его особенность состоит в том, что мониторинг:

- во-первых, проводится не каким-то сторонним наблюдателем, а принимающими непосредственное участие в процессах лицами;
- во-вторых, он основан на общей информационной системе и имеет не только диагностическую, но и прогностическую составляющую;
- в-третьих, рассматривается не как внешний процесс, а как составная часть самих организационных и технологических изменений процесса.

Таким образом, результаты, полученные в ходе подобного мониторинга, тут же внедряются в управляемый процесс, корректируя его цели и видоизменяя регламенты и цепочки операций.

Продолжающийся процесс реформирования российской экономики, наряду с внешней макроэкономической турбулентностью, ограничивают горизонты хозяйственного планирования 3-5 годами. В этой ситуации наиболее успешные отечественные компании («газели») развиваются в условиях постоянно меняющегося видения бизнеса их собственников, а не аналитических исследований и прогнозирования конъюнктуры рынка, целеположения и стратегического планирования менеджеров [5]. Стройная система бюджетов (budgeting) и управление на основе анализа отклонений (manage by exception) уступают свое место управлению на основе скользящих прогнозов (rolling forecast). В результате управление по целям (management by object's, MBO) замещается управлением эффективностью (operational performance management, OPM). Управление поступательными (эволюционными) изменениями базируется на технологии адаптивного менеджмента (adaptive management process), основанного на управлении знаниями (knowledge management). Адаптивный менеджмент, в свою очередь, представляет собой планирование и организацию исполнения решений, не привязанных к определенному плану, или бюджету. Инновационные менеджеры и группы занятых в процессе генерирования и капитализации новых знаний лиц должны быть наделены достаточными полномочиями по продуктивному использованию своих знаний и правами на собственное мнение для принятия решений, которые соотносятся с задачами развития и стратегиями роста организации. Ключевой компетенцией в адаптивном менеджменте по праву считается управление знаниями – процесс, с помощью которого обеспечивается максимально эффективное использование интеллектуального капитала бизнеса. Основной его особенностью является обеспечение возможности лицам, работающим в организации, свободно обмениваться информацией и ценными сведениями, что собственно и приводит к повышению эффективности бизнеса за счет эффекта синергии знания и быстрого использования лучших практик.

При разработке и исполнении программ долгосрочного развития и роста бизнеса, периодически проявляются риски связанные с недостаточностью, ошибочностью, или неточной интерпретацией поступающей информации. В результате в организационно-экономических и финансовых вопросах возникают конфликты интересов ключевых стейкхолдеров проектов, наблюдается неуверенность действий проектных менеджеров. Как следствие – стратегии развития бизнеса в долгосрочном горизонте не могут рассматриваться как устойчивые, по ходу реализации они должны постоянно корректироваться, так как цели развития и само видение – меняются. Поэтому, традиционная экспертиза, основанная на оценке достижения целей и задач, поставленных перед стартом проекта уже недостаточна. Важна прогнозная оценка долгосрочных эффектов, которые реализация проекта может принести бенефициарам инновационного процесса.

Совместный мониторинг со стороны непосредственно самих участников подразумевает собой верификацию различных аспектов управляемых процессов и, как следствие, возможность прямого влияния на ход их реализации. Это придает системность проектам и помогает вносить свой вклад в структурные изменения в бизнесе, необходимые для его устойчивого развития,

а организациям–инноваторам – позволяет своевременно адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Исследование опыта быстрорастущих компаний демонстрирует преимущества бизнес-модели, основанной на процессных и продуктовых инновациях, позитивно характеризует потенциал рефлексивного мониторинга в успешной их реализации (reflexive monitoring in action, RMA). Стейкхолдеры проектов подходят к постановке вопросов и реализации перспектив бизнеса креативно, проявляя инициативу в осуществлении согласованных упреждающих действий.

Применение методологии RMA в управлении инновациями:

- поощряет участников инновационного процесса подходить к его управлению более гибко;
- заставляет анализировать условия и ход его реализации с позиций различных аспектов и временных горизонтов [10].

Основной акцент в RMA делается на том, чтобы вместо действий в рамках определяемых ранее разработанными планам и утвержденными регламентами, непрерывно оценивать ситуацию, оперативно реагировать на возникающие проблемы, выявляя и используя открывающиеся возможности, каждый раз определяя наилучший вариант их разрешения и реализации.

Нами выделяются следующие целевые группы RMA:

- руководители проектов, т.е. лица ответственные за реализацию проекта, наделенные полномочиями оперативного управления;
- контроллеры – лица, которые непосредственно проводят мониторинг на соответствие целям, регламентам исполнения бизнес-процессов, определяют необходимость корректировки используемых методик информационно-аналитической поддержки управления;
- иные бенефициары, т.е. выгодоприобретатели результатов инновационного процесса, так или иначе влияющие на инновационный процесс (пользователи, занятые в проекте работники, финансовые институты, региональные и федеральные органы власти).

Для каждой из выделенных групп определен перечень задач перечисленных ниже.

- Для группы руководителей проекта:
  - выработать видение и возможные варианты реализаций проекта;
  - организовывать и проводить соответствующие действия по достижению поставленных целей, обеспечивая наивысшую результативность и экономичность действий;
  - своевременно выявлять риски и потенциальные возможности развития проекта, уточняя алгоритм развития процесса;
  - осуществлять контроль за формированием отчетов о ходе реализации проекта для различных групп его стейкхолдеров.
- Для контроллеров:
  - уточнять условия эффективного применения методики RMA;
  - формировать адекватный ситуации информационно-аналитический инструментальный обеспечивающий гибкость реализации проекта;
  - определять условия и регламенты использования выделенных финансовых, и материальных и трудовых ресурсов;
  - разрабатывать и формировать формы отчетности для каждой из групп стейкхолдеров, основанных на принципах разумной достаточности и информативности с использованием единой информационной системы;
  - выявлять открывающиеся возможности и потенциальные риски связанные с реализацией проекта.

Прочих бенефициарам RMA важен:

- для лучшей информированности о ходе реализации проекта по этапам, формирования сопричастности в создании эффекта будущего;
- в целях обеспечения согласованности действий участников проекта на основе достижения общности понимания проблем, персонализации ролей и взаимосвязей между участниками проекта, с целью их достижения синергетического эффекта.

Реализация RMA в практике управления предполагает осуществление постоянных, целенаправленных, и скоординированных действий всеми участниками, ориентированными на результат, обеспечиваемых упреждающей информацией. Любая бизнес-активность, ассоциируемая с RMA, является своего рода вовлечением в процесс управления групп стейкхолдеров, призванным поощрить адекватное осмысление ситуации. Скоординированные действия участников для достижения результативности и экономичности – центральное звено RMA. При этом понятие действия должно включать в себя:

- объективную комплексную оценку текущего состояния проекта на основе мониторинга настроений разных участников инновационно-инвестиционного процесса;
- тщательный анализ ситуации, с позиций открывающихся возможностей и возникающих угроз, проводимый контроллерами;
- обратную связь руководителей проекта с заинтересованными лицами.

Это позволяет:

- своевременно идентифицировать «слабые сигналы» поступающие с рынка;
- на основе использования компьютерных симуляций моделировать развитие ситуации и ее последствия;
- с учетом различных эффектов (коммерческого, социально-экономического, экологического, научного и др.) выбирать наиболее альтернативные варианты развития.

Эффективная навигация хода реализации проекта, во многом, зависит от конкретной ситуации, связанной с изменением видения контролирующими бизнес собственниками в условиях повышенной турбулентности внешней среды.

Контроллер, обобщая лучшие практики управления проектами, выбирает альтернативные подходы и адаптирует их для решения возникающих проблем. Проводя интервью с руководителями и бенефициарами проекта, он выявляет назревающие противоречия в целях и методах их достижения, обосновывает целесообразность и приоритетность тех или иных действий и, тем самым, обеспечивает необходимую гибкость управления. Например, он может привлечь внимание к тому, что:

- во-первых, реализация проекта не соответствует заявленным ранее целям;
- во-вторых, темпы реализации необходимо корректировать, чтобы не поставить под угрозу актуальность;
- в-третьих, отсутствует единство понимания целей участниками проекта.

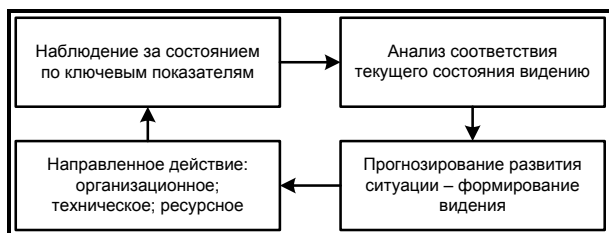
Контроллер, на основе бенчмаркинга хозяйственных ситуаций и изучения лучших практик, может инициировать действия необходимые для повышения эффективности проекта, обеспечивая общность понимания у его стейкхолдеров.

Таким образом, контроллер перестает быть лицом, осуществляющим текущий контроль ситуации с позиций соответствия хода реализации проекта ранее утвержденным плану-бюджету. Его задачей становится формирование необходимой и достаточной информации для упреждающего контроля развития проекта и эффективной его навигации. Он становится фактическим

модератором изменений и координатором совместных действий, призванным помочь участникам проекта расширить границы своего восприятия и уйти от ранее утвержденных и возможно потерявших свою актуальность схем и регламентов бизнес-процессов. При этом контроллер структурирует процесс общения всех участников так, чтобы привлечь внимания всех сторон к возникающим проблемам, показать возможные пути развития событий, сделать акцент на внешних и внутренних угрозах (рисках) и перспективах (открывающихся возможностях) при реализации инновационного проекта, и т.д.

Любое вмешательство в ход действий (будь то перенос сроков реализации этапов работ, изменение их параметров, или регламентов бизнес-процессов) вызвано сравнением текущей ситуации с ее ожидаемым видением. Видение может представляться в виде целевого состояния ключевых параметров (при использовании стратегического планирования), или, что предпочтительней, моделируемыми значениями параметров, получаемых на основе использования модели проекта и фактических значений внешних факторов (при управлении, основанном на предвидении) [3]. Появление отклонений может быть вызвано также осознанием того, что прямые участники забыли о приоритетах проекта, углубились в решение текущих задач, и (или) сами приоритеты и задачи потеряли актуальность и нуждаются в корректировках.

Каждая фаза реализации проекта (начиная с формирования идеи и заканчивая расчетом итоговой эффективности) должна иметь систему оценки, с установленным перечнем и целевыми значениями ключевых показателей эффективности (KPI's), критическое отклонение от которых предполагает необходимость вмешательства в ход реализации проекта. Зачастую отдельные фазы проекта перекрывают друг друга. Поэтому целесообразно сгруппировать их по типам действия - в каждой конкретной ситуации соответствует свой тип воздействия (рис. 1).



**Рис. 1. Рефлексный мониторинг проектов в контроллинге**

Процесс RMA и, соответственно, воздействий на объекты управления – представляет собой череду коротких и длинных циклов, включающих в себя четыре основных вида деятельности:

- собственно наблюдение с идентификацией и оценкой отклонений фактических значений ключевых индикаторов от желаемых (целевых);
- анализ существенности отклонений для хода реализации проекта на основе оценки запаздывающих показателей (delaying indicator's);
- прогнозирование возможных вариантов развития с использованием опережающих показателей (leading indicator's);
- действия, направленные на корректировку видения и изменение параметров проекта и ключевых процессов (actions).

В ходе анализа и прогнозирования производится не только диагностика процессов протекающих внутри проекта, но и идентифицируются:

- соответствие проекта внешнему окружению;
- степень и вид влияния самого проекта на состояние бизнеса компании в целом;
- видение целевого состояния.

Рассмотрим аспекты RMA с точки зрения руководителя проекта. Руководитель проекта как никто иной ответственен за ход достижения его целей и ход реализации. Его непосредственная задача – анализировать и вносить корректировки когда это необходимо. Из целого списка задач ежедневно стоящих перед руководителем, RMA выделяет две основные:

- помощь в понимании целей и задач проекта участниками. RMA призван помочь лучше осознать проект изнутри и внести, если будет это необходимо, коррективы;
- обеспечение прогнозируемости течения проекта. Дополнением к этому является возможность показать реальные результаты проекта и его синергетические эффекты.

Еще до стадии наблюдения любой проект должен иметь четко обозначенные цели и задачи, определяемые по этапам реализации с идентификацией требований к ресурсам. Работа руководителя проекта заключается в том, чтобы осуществлять непрерывный мониторинг достижения целевых параметров по выполнению этапов, достижения целей и использованию ресурсов в пределах выделяемых лимитов. Именно руководитель определяет когда, в каких масштабах и какая направленность воздействия должна быть осуществлена. После чего контроллер уже составляет детализированный план этого воздействия.

Поскольку все взаимоотношения внутри проекта тесно связаны, то мониторинг равно как и корректирующие действия могут проводиться как исключительно контроллером, в паре с руководителем или же совместно с другими заинтересованными в реализации проекта сторонами. Более того, в некоторых случаях основные действия могут проводиться силами участников проекта, а контроллер будет являться лишь инициатором подобных действий. Те не менее, он не становится сторонним наблюдателем, а активно помогает участникам, анализируя возникающие проблемы, интерпретируя их и делая пояснения по ходу, предлагая необходимый информационно-аналитический инструментарий для исследований.

Рефлексивный мониторинг также может быть инициирован и самими участниками проекта без участия контроллера. Однако, желание сэкономить на консультанте, оборачивается потерями динамики реализации проекта и излишними непродуктивными затратами (а в ряде случаев) и к закрытию проекта из-за фиксируемой на основе традиционных оценочных показателей неэффективности. Недостаточный опыт и квалификация участников проекта – основная причина, приводящая проект к неудаче и ликвидации.

Стейкхолдера проекта интересуют в первую очередь ответы на следующие два вопроса:

- во-первых, каков ход реализации проекта?
- во-вторых, как расходуются выделенные на него ресурсы?

На оперативном уровне ответы на них, как и ответственность, делегируется на уровень директора проекта. Парадигма RMA предполагает включение любого из выгодоприобретателей в процесс принятия решений относительно корректировки хода реализации проекта, и делегирование на уровень заказчика (кли-

ента) части рисков связанных с его менеджментом, что чрезвычайно важно для проектов основанных на инновациях. Таким образом, любой стейкхолдер, наравне с

другими участниками, учится сам и помогает обучаться другим, что способствует диффузии успешных приемов и практик инноваций в управлении проектами.

Таблица 1

### КОНТРОЛЛИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОНИТОРИНГА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Фаза управления проектом	Аналитические инструменты						
	Поведенческий анализ	Системный анализ	Strategy maps	KPI's & dashboard	Анализ бизнес-процессов	Анализ динамики	Монографический анализ
Наблюдение за состоянием и динамикой	AA	A	AAA	A	A	AAA	AA
Анализ состояния и соответствия видению	AA	AAA	AA	AAA	AAA	A	AA
Прогнозирование развития, корректировка видения	A	AAA	AAA	A	AAA	A	A
Направленное действие	AAA	A	AAA	AAA	A	A	A

В системных инновационных проектах роль основного заказчика часто отводится государственным институтам. Принимаемые ими решения могут становиться судьбоносными для системы в целом и проекта, осуществляемого в ее рамках, в частности. Поэтому, повышается важность своевременного формирования информации о ходе и перспективах проекта, а также возможных эффектах в экономической, экологической и социальных областях и их синергии. Более того, информация должна формироваться по запрашиваемым регистрам в режиме «нужного» времени, что реализуемо лишь при использовании контроллинговых механизмов в системе управления.

Контроллинг проектов предполагает использование следующих информационно-аналитических инструментов:

- поведенческий анализ (анализ мотивов участников и причин отказа от участия на основе анализа состояния внешней и внутренней среды);
- системный анализ (анализ процессов и элементов);
- стратегические карты показателей (Strategy Maps);
- сбалансированная система показателей и панели управления (KPI's&Dashboard);
- анализ бизнес-процессов на основе симуляционного моделирования;
- скользящие прогнозы и сравнительный анализ динамик развития;
- монографический анализ и аудит рабочих мест.

Для выбора эффективной комбинации инструментов контроллинга на разных фазах управления проектами предлагается использовать матрицу RMA (табл. 1).

Для выделения степени приоритетности контроллинговых инструментов на различных этапах управления инновациями введены следующие обозначения:

- AAA – приоритетный метод;
- AA – часто используемый метод;
- A – редко применяемый метод.

Поведенческая апробация наших предложений во Всероссийском научно-исследовательском институте по информатизации АПК (ФГУП НИИ «Агросистема») подтвердила, что предлагаемая классификация контроллинговых инструментов позволяет выбирать наиболее эффективную комбинацию методик для мониторинга реализации инновационно-инвестиционных проектов. Это:

- во-первых, экономит время менеджеров и персонала при создании гибкой системы мониторинга;
- во-вторых, повышает оперативность реакций на происходящие изменения в состоянии внешней экономической среды.

Реализация «точечных» улучшающих инноваций становится основой для стимулирования экономического роста организаций реального сектора экономики

в России и повышения устойчивости их развития. Применение процессных и системных инноваций свойственно успешным компаниям в условиях частной собственности и рыночного распределения ресурсов. В противном случае, по мере перехода бизнеса из стадии зрелости к стадии старения сокращается его результативность и экономичность, что провоцирует конфликт интересов среди его стейкхолдеров.

Нарастающая турбулентность экономической среды создает существенные проблемы в части прогнозирования траекторий развития бизнеса и последствий принятия альтернативных решений, а ограниченность инвестиционных бюджетов большинства отечественных компаний не позволяет осуществлять масштабное венчурное финансирование перспективных направлений бизнеса. В этих условиях формирование правильного видения бизнеса и выработка адаптивной модели достижения этого состояния (при условии возможных и необходимых коррекций видения) представляет собой единственно правильную стратегию ведения бизнеса. По мнению К. Мейера и Дж. Кирби, в современных условиях ревизии должны быть подвергнуты основополагающие индикаторы эффективности деятельности рыночных агентов, к которым традиционно относят рентабельность собственного (акционерного) капитала и конкурентоспособность [6].

В условиях глобализации экономических систем, создания транснациональных корпораций наметилась тенденция к пересмотру ставших традиционными подходов оценки эффективности затрат на инновации исключительно на основе их коммерческой результативности.

- Во-первых, бюджеты расходов по проекту могут корректироваться как за счет масштабирования его размеров, так и действия факторов внешней среды (например, пресловутый «административный» ресурс).
- Во-вторых, прогнозирование денежных потоков по продуктам (услугам) не представленным еще на рынке в принципе отличается крайне низкой степенью достоверности.
- В-третьих, кроме коммерческих эффектов, любой проект имеет, как минимум, социальную и экологическую составляющую, а также эффект синергии заключающийся в продлении жизненного цикла и повышении устойчивости результатов по ранее запущенным в реализацию проектам.

Таким образом, не ставя под сомнения достоинства традиционных подходов к мониторингу и оценке эффективности инвестиций в инновационные проекты, мы считаем необходимым их дополнять процедурами социального и экологического аудита, а также оценкой организационно-экономической синергии, проявляющейся в формировании дополнительных опционов для действующих операционных бизнес-единиц.

Поэтому бюджетная модель информационно-аналитической поддержки инновационного проекта должна быть заменена аналитической моделью, с использованием методологии стратегических карт (strategy map's). Ее применение позволит учесть необходимую многовекторность прогнозных и контрольно-аналитических оценок. Сама по себе система традиционного бухгалтерского учета, ориентированная на фиксации и классификации хозяйственных операций, должна уступить место современной контроллинговой модели формирования информационно-аналитической поддержки гибкого управления, основанной на инструментах бизнес-анализа [4].

В настоящее время, большинство российских компаний используют факторы экстенсивного роста, однако, по мере их исчерпания, задача управления факторами инновационного роста становится для них все более актуальной. Показателен в этом отношении пример создания специализированного R&D подразделения в компании «Сибур», в виде самостоятельной стратегической бизнес-единицы. Работая на зрелых рынках нефтехимической продукции, компания активно использует возможности проведения параллельного НИОКР и улучшающих инноваций при реализации модели догоняющего развития, наряду с разработкой и выводом на рынок пионерных инноваций. Поддерживая традиционную для большинства отечественных компаний бизнес-модель, основанную на ключевом конкурентном преимуществе – умении находить источники дешевого сырья и эффективно конвертировать их в нужных точках географии в нужные продукты, организация должна в ее беспечение:

- во-первых, правильно выбирать и реализовывать инвестиционные проекты;
- во-вторых, эффективно производить и грамотно продавать полученные продукты.

Поэтому, несмотря на то, что большинство необходимых технологий доступны на рынке, компания рассматривает развитие R&D в качестве одного из направлений устойчивого увеличения добавленной акционерной стоимости [8]. Ранее, департамент R&D в компании «Сибур»:

- осуществлял бенчмаркинг проектов основе сторонних предложений, по критерию способности исполнителя их реализовывать;
- формировал на этой основе лонг-лист проектов с последующей разработкой программы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на основе селекции проектов с учетом их потенциальной коммерческой эффективности;
- формировал и осуществлял мониторинг исполнения технических заданий.

В настоящее время основным критерием отбора проектов для финансирования стало формирование видения развития основных SBU компании на основе стратегического анализа развития рынков, прогнозирования потребностей основных клиентских групп и ключевых бенефициаров компании. В результате, R&D комбинирует финансирование как собственных, так и сторонних научных предложений, решает вопросы целесообразности проведения параллельных НИОКР, или приобретения лицензий на необходимые для поддержания факторов конкурентного успеха технологические разработки. Все проекты имеют со- руководство:

- стратегическое - со стороны SBU;
- оперативное - со стороны R&D (курирующими проектами менеджерами).

При этом широко используется система рефлексивного мониторинга.

Таким образом, эволюция развития R&D «Сибура» предполагала следующие перечисленные ниже этапы:

- первый, был связан с отказом от традиционного отбора к финансированию внешних предложений. В качестве основного критерия отбора проектов было положено следование интересам развития бизнеса. Проведена активизация деятельности заводских лабораторий, которые ранее занимались исключительно вопросами адаптации бизнес-процессов с учетом изменений в составе стратегических целей и оперативных задач. Этап был завершен созданием корпоративного научно-исследовательского центра;
- второй этап ассоциировался с повышением инновационной активности структурных подразделений компании и SBU, переводом их деятельности с принципов достижения заранее определенных результатов на основе бюджетирования на принципы внутрифирменного предпринимательства, основанного на смелом новаторстве (business unit management, BUM);
- третий сопряжен с созданием единого подразделения, управляющего разработкой, коммерциализацией и созданием инновационных технологий с стимулированием координирующей функции научных лабораторий, выявлении синергетических эффектов и диффузии инноваций в бизнес компании;
- четвертый – превращение R&D в центр прибыли.

Изложенная организационная схема структурных преобразований предполагает широкое использование при организации информационной среды модели корпоративного обмена данными «публикация/подписка» (publish / subscribe model), которая обеспечивает немедленную доставку необходимой информации каждому участнику среды, что позволяет осуществить перевод от процессного управления, основанного на бюджетном подходе, к управлению знаниями, базирующегося на предвидении и скользящих прогнозах.

Таким образом, правильный выбор, организация реализации и действенного контроля за исполнением инновационных проектов в условиях турбулентного состояния экономической среды требует разработки и использования новых инструментов, основанных на методологии упреждающего реагирования на грядущие изменения. Информационно-аналитической компонентой системы упреждающего управления является контроллинг, предполагающий непрерывность процессов сбора, обработки и хранения информации с целью формирования отчетов по запросам лиц принимающих управленческие решения о состоянии управляемых систем в режимах реального и нужного времени. Наряду с традиционными финансовыми оценками контроллинговые системы предполагают сбор, упорядочивание, формирование и хранение баз данных включающих экологические, социальные, организационные и иные составляющие аспекты, принципиально важные для мониторинга и прогнозирования развития социально-экономических систем. Инвестиционные проекты, реализуемые отечественными компаниями, при реализации стратегии догоняющего развития требуют учета разнообразных аспектов взаимоотношения с стейкхолдерами, и последствий их реализации на социальные, экологические и иные региональные системы. Выявление, изучение и тиражирование лучших практик управления инновациями чрезвычайно полезны для обеспечения устойчивых трендов экономического развития в отечественных компаниях, которые испытывают существенное конкурентное давление со стороны международных корпораций в условиях интеграции РФ и во Всемирную торговую организацию (ВТО). Для поддержания стратегической конкурентоспособности компаниям, ориентирующимся на перспективное развитие, необходимо уделять большее внимание

созданию научно-исследовательских структурных подразделения (R&D), которые могут не только укреплять перспективную добавленную акционерную стоимость, но и формировать прибыль и генерировать положительный денежный поток.

### Литература

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [Электронный ресурс] : утв. М-вом экон. развития РФ, М-вом финансов РФ и Госуд. комитетом РФ по строительству 21 июня 1999 г. №ВК 477. – 2-я ред., испр. и доп.). Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/47478/>
2. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №3. – С. 304-313.
3. Бердников В.В. / Организация контроллинга развития инновационных процессов в бизнесе: опыт и проблемы [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №2. – С. 318-333.
4. Бердников В.В. Business-Intelligence – перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №1. – С. 318-333.
5. Краснова В. Обскакали рынок на один цикл [Текст] / В. Краснова, Ан. Матвеева // Эксперт. – 2012. – №21. – С. 37-48.
6. Мейер К. Сбой в эволюции капитализма [Текст] / К. Мейер, Дж. Кирби // Harvard Business Review Россия. – 2012. – Апрель. – С. 42-54.
7. Ранадиве В. Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса [Текст] / В. Ранадиве ; [пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.
8. Сараев Вит. Как построить R&D [Текст] / Вит. Сараев // Эксперт. – 2012. – №29. – С. 59-62.
9. Хоуп Дж. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов [Текст] / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
10. Reflexive monitoring in action // Barbara van Mierloand and Barbara Regeer // Tessera Translation BV, Wageningen, Netherlands., P. 104.

### Ключевые слова

Инвестиционные проекты; инновации; контроллинг; рефлексивный мониторинг; адаптивное управление; управление эффективностью.

*Бердников Виктор Вячеславович.*

### РЕЦЕНЗИЯ

В статье изложена авторская точка зрения на перспективы использования контроллинговых инструментов при реализации инвестиционно-инновационных проектов в отраслях реальной экономики. Показан потенциал и целесообразность применения методологии рефлексивного мониторинга при реализации адаптивного управления.

Сформулированные автором предложения в достаточной мере отражают потребности информационно-аналитической поддержки адаптивного управления.

Статья представляет научный и практический интерес и может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Мельник М.В., д.э.н., профессор кафедры «Аудит и контроль» Финансового университета при Правительстве РФ*