

В. Бариленко,
д.э.н., профессор, зав.
кафедрой экономического
анализа,
Финансовый университет при
Правительстве Российской
Федерации
О. Ефимова,
Д.Э.Н., профессор кафедры
экономического анализа,
Финансовый университет при
Правительстве Российской
Федерации
В. Бердников,
к.э.н., доцент кафедры
экономического анализа,
Финансовый университет при
Правительстве Российской
Федерации
Ч. Керимова,
к.э.н., ассистент кафедры
экономического анализа,
Финансовый университет при
Правительстве Российской
Федерации

Аналитическое обеспечение реализации инновационных программ развития реального сектора экономики¹

Аннотация: в статье рассматриваются механизмы активизации инновационного развития реального сектора экономики. Сформулированы направления и определены инструменты бизнес-анализа для создания информационно-аналитической базы эффективного инновационного процесса в частном бизнесе. Определены формы бюджетной поддержки инновационной активности хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: реальная экономика, формы бюджетной поддержки АПК, эффективность, бизнес-идеи, диффузия инноваций, инвестиционные проекты, бизнес-анализ, рефлексивный мониторинг, корпоративные центры исследований и разработок.

Annotation: the article considers the mechanisms of intensification of innovation development of the real sector of the economy. In article are formulated and defined the areas of business intelligence tools for the creation of information-analytical basis of effective innovation process in private business. Authors determine the forms of budget support innovative activity of economic entities.

Keywords: real economics, forms of budget support agriculture, efficiency, business ideas, diffusion of innovations, investment projects, business analysis, reflexive monitoring, corporate research and development centers.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 г. № 2227-р, предполагает, что единственно возможным способом достижения целей долгосрочного развития нашей страны является переход экономики на инновационную социально-ориентированную модель развития.

Ключевое значение для реального обеспечения такого перехода имеют инвестиции в технологическое развитие реального сектора экономики. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость повышения эффективности расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР). Однако эмпирические исследования свидетельствуют о том, что в корпоративных структурах до 1/3 всех затрат на инно-

вационные разработки впоследствии признаются как расходы, не приведшие к созданию нематериальных активов. Для большинства компаний рост таких расходов связан с существенным риском и часто рассматривается как преимущественно имиджевый фактор, а не как реальный вклад в создание критических факторов успеха, повышение стратегической конкурентоспособности, и роста рыночной стоимости компании.

Одними из главных причин неэффективности инвестиций в НИОКР, по нашему мнению, являются:

- непрозрачность механизма отбора бизнес-идей и разрабатываемых на их основе бизнес-планов к финансированию;
- отсутствие действенных методик оценки эффективности реализации проектов на различных этапах их жизненного цикла;

- несовершенство систем мониторинга реализации проекта с отсутствием взвешенного подхода к проектному риску;

- недостаточная мотивированность персонала компаний в условиях неадекватной системы оценки индивидуального и коллективного вклада в создание инновационного продукта.

Устранение этих причин лежит в плоскости разработки и реализации модели информационно-аналитической поддержки НИОКР на основе инструментов бизнес-анализа.

Современный этап развития российской экономики связан с изменением приоритетов её роста. Потенциал преимущественно экстенсивного восстановительного роста в большинстве отраслей национального хозяйства практически исчерпан. В системе международного разделения труда Россия воспринимается как поставщик ресурсов (углеводородов, металла, зерна), что не соответствует имеющимся научным заделам и истории советского периода. Сложившаяся специализация российской экономики даже при благоприятной конъюнктуре на сырьевых рынках делает экономический рост неустойчивым, а его темпы — затухающими.

Экспертами фиксируется качественное технологическое и организационное отставание в состоянии и темпах экономического развития подавляющего большинства организаций, относящихся к субъектам крупного и среднего бизнеса. В результате этого имеет место ощутимый разрыв в экономичности и производительности отечественных хозяйственных предпринимательских структур по сравнению с лучшими мировыми практиками. Так, в сельском хозяйстве в расчете на единицу прироста живой массы скота и птицы затрачивается на 60-80% энергетических затрат и в 2,5-4 раза трудовых затрат больше, чем в странах Евросоюза [1]. Это приводит к формированию искусственного дефицита рабочей силы, требует от государства значительных ресурсов на финансирование миграционной политики и приводит к социальным конфликтам на территориях.

Реализация политики государственного протекционизма развития отраслей АПК ограничивается регламентными ограничениями ВТО, в которую Россия вступила летом 2012 г. В результате этого бюджетная поддержка реального сектора экономики должна быть существенно снижена (с 10 до 2-3 млрд. руб. в год). Однако регламентами ВТО не ограничиваются суммы государственных бюджетных субсидий, направляемых на финансирование инновационных программ и проектов. Такие формы скрытого государственного протекционизма традиционно относятся, к так называемой, «зеленой корзине». Она включает в себя меры государственной поддержки, не оказывающие или оказывающие минимальное искажающее воздействие на процессы торговли.

финансируемые из государственного бюджета, а не за счет средств потребителей, и не имеющие следствием поддержание цен производителей.

Предпринимательские структуры в АПК и других отраслях национального хозяйства, в настоящее время испытывают возрастающее конкурентное давление со стороны азиатских и европейских компаний. Высокая энерго- и трудоемкость производства делает отечественную продукцию неконкурентоспособной по издержкам, а использование отсталых технологий — не обеспечивает целевые качественные характеристики. В качестве одного из перспективных направлений развития бизнеса в России нами рассматривается экономический рост на основе улучшающих процессных и организационных инноваций, основанный на выявлении лучших практик ведения бизнеса, аналитического их изучения и встраивания инновационной компоненты в инновационную модель догоняющего развития.

Узким местом в системе менеджмента инноваций является отсутствие практического применения методического подхода рефлексии при реализации систем мониторинга экономического развития [2]. Сложившаяся практика доминирования в информационно-аналитической поддержке управления отечественными компаниями итогового контроля над упреждающим, констатации и анализа фактов — над оценкой закономерностей развития и формированием перспективного видения бизнеса, — снижает устойчивость экономического роста. Это повышает инвестиционные риски и снижает рыночную капитализацию российских компаний. Как показывает опыт продажи компаний «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» и «ЮНИМИАК», российские компании, применяющие технологию упреждающего управления, оцениваются рынком с существенной премией, со значением мультипликатора MV/EBITDA в пределах 1:10-1:14, по сравнению со среднерыночным значением 1:6-1:7.

Необходимым условием реализации модели догоняющего развития, по нашему мнению, становится использование аналитически обоснованных системных и локальных инноваций. Для выбора перспективных направлений инновационного развития требуются:

- разработка и применение современных методов анализа и прогнозирования состояния экономической среды;

- обоснование системы ключевых показателей мониторинга деятельности коммерческих организаций, реализующих масштабные и локальные инновационные проекты;

- разработка и использование системы аналитической оценки степени влияния выбора и реализации инновационных проектов и программ на непрерывность бизнеса, его перспективную платежеспособность и рыночную стоимость;

- организация мониторинга процессов реализации инновационных программ и их фактической эффективности на макро-, мезо- и микроуровнях ведения бизнеса;
- совершенствование системы информационной поддержки инновационного менеджмента компаний и государственных органов, осуществляющих прогнозирование и надзор за состоянием и развитием реального сектора экономики.

Цель проведенного исследования состоит в формировании предложений в части создания качественно новой системы информационно-аналитического обеспечения обоснования и реализации инновационных программ развития реального сектора экономики.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы и решены следующие задачи:

- исследована роль инноваций в развитии реального сектора отечественной экономики;
- сформулированы задачи экономического анализа в управлении инновационным развитием бизнеса;
- определены перспективы создания системы информационно-аналитического обеспечения инновационного развития хозяйствующих субъектов на основе использования инструментов бизнес-анализа;
- разработан и апробирован механизм идентификации драйверов создания стоимости при переходе на инновационную модель развития бизнеса;
- усовершенствована модель стоимостного анализа на основе определения и последующих корректировок целевой функции эффективности развития фирмы с использованием стейкхолдерского подхода;
- разработаны методические рекомендации по проведению анализа эффективности инновационных проектов;
- уточнен информационно-аналитический механизм оценки и мониторинга эффективности инноваций;
- разработана и апробирована методика рефлексивного мониторинга развития бизнеса на основе использования различных контроллинговых инструментов;
- уточнен алгоритм проведения текущего и перспективного анализа хозяйственной деятельности организаций потребительского сектора экономики, реализующих инновационный тип развития;
- разработана методика инвестиционно-инновационного анализа, учитывающая повышенные риски реализации инновационных проектов на основе дисконтно-опционного подхода;
- сформированы требования к формированию состава и структуры прогнозной и контрольной отчетности при реализации адаптивного управления инновационными проектами;

- определены направления совершенствования информационно-аналитической базы проведения инновационно-инвестиционного анализа;
- обоснован алгоритм выявления, изучения и тиражирования лучших практик в агробизнесе для повышения эффективности и устойчивости экономического роста агросектора на основе улучшающих инноваций.

Объектом исследования послужили теория и практика информационно-аналитического обеспечения адаптивного управления инновационным развитием коммерческих организаций реального сектора экономики.

Предметом исследования — опыт создания и использования лучших практик инновационного управления коммерческими организациями агропромышленного сектора экономики России.

В качестве модельного объекта была выбрана крупная предпринимательская структура отечественного АПК — ОАО Группа компаний «Черкизово». За последние пять лет в её развитие инвестировано более 15 млрд. рублей бюджетных и кредитных средств, в том числе на инновационные программы развития отраслей свиноводства, птицеводства и кормопроизводства. ГК «Черкизово», в содружестве с подконтрольной ей компанией НАПКО, является активным участником национального проекта «Развитие АПК» и «Государственной программы развития сельского хозяйства на 2008—2012 годы».

Государственная поддержка инновационного развития Группы обусловлена ее важной ролью в обеспечении продовольственной безопасности России, которая имеет не только принципиальное социально-экономическое, но и политико-экономическое значение для нашей страны. Российский рынок производства мяса и мясopереработки переживает период серьезных изменений и роста, характеризующийся, в частности, стремлением к замещению импортной продукции отечественной в рамках доктрины продовольственной безопасности. Так, приоритетной задачей является достижение уровня самообеспеченности по мясу птицы и свинины в течение 2012—2014 гг. Политика стимулирования отечественных производителей, проводимая Правительством, способствует развитию конкурентоспособного российского производства. Существующая динамика рынка, а также организационная структура, профессиональная управленческая команда, международная репутация и высокая рыночная капитализация бизнеса ОАО «Группа Черкизово» создают серьезный потенциал для инновационного развития этой компании и обуславливают заинтересованность Правительства РФ в разработке на ее примере методов объективной оценки эффективности выделяемых хозяйствующим субъектам бюджетных ресурсов.

В результате выполнения исследований были получены следующие научные результаты:

во-первых, определены условия и технические возможности применения инструментов бизнес-анализа для осуществления системы планирования, мониторинга и контроля реализации инновационных проектов и программ на уровне хозяйствующего субъекта;

во-вторых, уточнены подходы к обоснованию системы показателей эффективности выбора и реализации инновационных проектов с использованием стейкхолдерского подхода и дисконтно-опционного метода анализа;

в-третьих, предложена методика рефлексивного мониторинга для реализации адаптивного управления агропромышленным бизнесом, учитывающая цели и особенности реализации инноваций на разных стадиях их жизненного цикла;

в-четвертых, определен состав требований к информационным базам данных для реализации упреждающего анализа отбора и реализации инновационных проектов на различных уровнях регулирования отечественной экономики;

в-пятых, обоснована целесообразность создания в составе ГК «Черкизово» корпоративного центра инновационных разработок, который с использованием модели инновационного центра компании СИБУР должен отбирать перспективные направления развития ГК, определять степень их приоритетности, осуществлять координацию и текущий контроль их реализации.

Кроме того предложена схема построения перспективной бизнес-модели инновационного предприятия. Доказано, что взвешенное, аналитически обоснованное управление портфелем инновационных проектов не разрушает, а создает стоимость для стейкхолдеров; определена необходимость корректировки отчетности компаний с использованием индикаторов социального и экологического спектра оценок эффективности; обоснована необходимость и целесообразность достижения компромисса между результативностью инноваций и эффективностью программ их разработки и осуществления; уточнены аналитические инструменты планирования и контроля инновационного развития с учетом уровня организации инновационного процесса от компании в целом и её стратегических бизнес — единиц до рабочих мест специалистов; сформулированы условия внедрения корпоративных информационных систем для реализации модели упреждающего развития бизнеса, основанной на процессных и продуктовых инновациях; определена необходимость и обоснована экономическая целесообразность увеличения бюджетной финансовой поддержки инновационных программ развития организаций агробизнеса с использованием инструментов «зеленой корзины»; сформулированы требования к составу и структуре раскры-

тия в корпоративной отчетности информации о ходе реализации инновационных проектов и программ с позиции их ожидаемой и фактической результативности, текущей эффективности затрат и потенциала риска проектов для основных групп их стейкхолдеров; обоснована необходимость на уровне отраслевых органов управления и союзов формировать базы информации о состоянии инновационных разработок и результатов их применения в реальном бизнесе, а также создавать системы свободного обмена такой информацией для обеспечения эффективной диффузии знаний в опыт, а опыта — в хозяйственную практику.

Таким образом, необходимо осуществлять прогнозирование состояния внутренней и внешней экономической среды, проводить мониторинг состояния процессов и операций, своевременно выявляя «узкие места», идентифицируя возможные угрозы и точки перспективного роста. Основные прикладные задачи, решаемые с помощью контроллинга инноваций, связаны с поиском перспективных идей партнеров, клиентов, конкурентов и персонала, с формированием банка идей, их использованием для создания, диффузии и коммерциализации инноваций (рис.1).

Организация эффективного процесса создания и аккумулирования знаний, их оценки и последующего использования при формировании долгосрочных факторов конкурентного успеха — приоритетная задача управления. Знания, не имеющие коммерческих перспектив в текущем периоде, могут быть использованы в будущем.

Основными задачами контроллинга инноваций являются:

- создание банка идей, проведение их систематической актуализации;
- анализ и отбор перспективных идей для формирования инновационных продуктов на основе прогноза состояния внешней и внутренней экономической среды, вызовов конкурентов, рисков и открывающихся возможностей;
- разработка методик эффективной диффузии инноваций в бизнес и рефлексивного мониторинга инновационно-инвестиционной деятельности;
- информационно-аналитическая поддержка процессов создания и коммерциализации инноваций.

Если при определенных условиях бизнес-идея выступает в качестве товара, то становится необходимым:

- предусмотреть шаги по защите прав на неё,
- определить возможные условия возмездной или иной её передачи третьим лицам (иным хозяйствующим субъектам).

Инновационно-активные предприятия могут на своей основе организовывать учебные центры

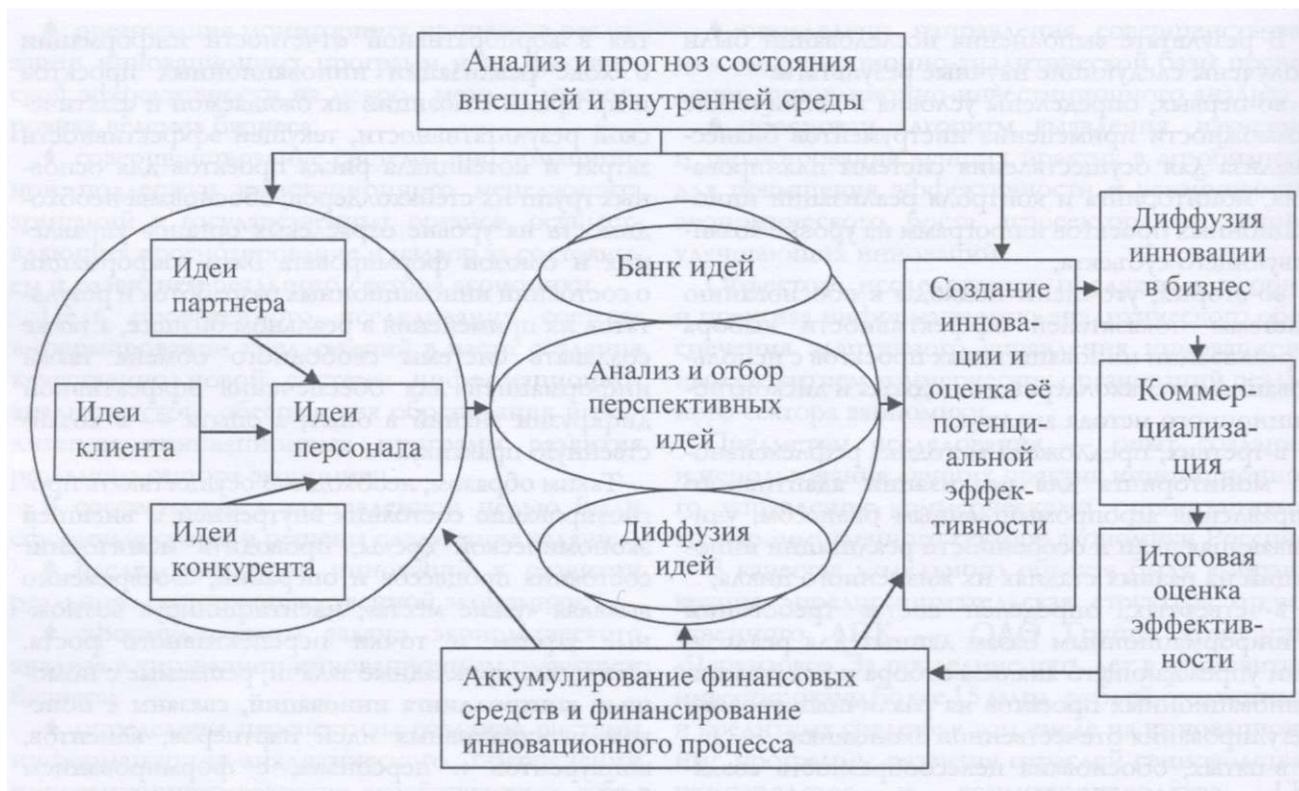


Рис. 1. Контроллинговый механизм управления инновациями.

по продвижению новых технологий и на этой основе формировать дополнительные денежные потоки от продажи инноваций. Новшество, используемое одновременно в нескольких организациях, позволяет организации — инноватору участвовать не в одной, а в нескольких цепочках формирования стоимости и тем самым существенно улучшать как свою текущую финансовую устойчивость, так и стратегическую конкурентоспособность.

Инновационный процесс — динамическая совокупность состояний инновации, сменяющих друг друга в процессе преобразования начального состояния (концептуальной идеи) в конечное состояние (организационно-управленческие, технологические, продуктовые новшества), ориентированная на наиболее эффективное (экономичное, продуктивное и результативное) удовлетворение потребностей действующих и потенциальных клиентов, в условиях непрерывного их изменения.

Различия в характере продвижения новшеств к потребителю предполагают три варианта реализации инновационного процесса, учет специфики которых необходим при выработке методики оценки эффективности, организации и мониторинга реализации инноваций.

Простой внутрифирменный и простой межфирменный (товарный) процессы предполагают как минимум две фазы: создание новшества

в организации и его диффузию в собственный бизнес и (или) в бизнес других участников. Как правило, основным риском таких форм организации процесса являются действия национальных регуляторов и конкурирующих компаний. Так, например, закрывая рынок российской биоинженерной индустрии, связанной с разработкой ГМО продуктов, Россия практически не контролирует их импорт ввиду несовершенства экспертных методик. В результате национальные сельскохозяйственные товаропроизводители ставятся в заведомо неконкурентные условия по сравнению с производителями продовольствия из Америки и Юго-Восточной Азии, где контроль за генно-модифицированной продукцией ослаблен. Более того, из-за недостаточной защиты авторских прав на продукцию НИОКР мировой лидер в области агротехнических исследований компания DuPont создала крупный исследовательский центр на Украине, а не в России, хотя потенциально сельскохозяйственный рынок России более ёмок. В 2008 г. генетически модифицированными сельскохозяйственными культурами (ГМСК) в мире было засеяно 125 млн. га (около 10% площади посевов сельскохозяйственных культур). В то время как в США ГМСК занимают 125 млн. га, Аргентине — 21 и Бразилии — 15,8 млн. га, т.е. от 35 до 60% всех посевов. Фактический запрет на использование ГМСК в России приводит к недополучению до 40%

потенциального урожая, что снижает конкурентоспособность российского агросектора [32, с.74-76].

Расширенный инновационный процесс, в отличие от простого, межфирменного, разрушает монополию инноватора-пионера. Он предполагает вовлечение в разработку и коммерциализацию инноваций значительного числа компаний-инноваторов, включая инжиниринговые фирмы, создавая при этом конкурентную среду и привлекая в инновационный процесс дополнительные риски. Они проявляются в дискретности и непрерывности, цикличности и неопределенности процесса.

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;
- анализировать условия и ход его реализации с позиций различных аспектов и временных горизонтов [55, с. 104].

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.

Целесообразно выделение следующих целевых групп 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 должен быть определен перечень задач.

- для группы руководителей проекта:

- выработать видение и возможные варианты реализации проекта;
 - организовать 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 инструментарий, обеспечивающий гибкость реализации проекта;
 - определять условия и регламенты использования выделенных финансовых, 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.
 - для прочих бенефициаров, RMA важен для:
 - лучшей информированности о ходе реализации проекта по этапам, формирования сопричастности в создании эффекта будущего;
 - обеспечения согласованности действий участников проекта на основе достижения общности понимания проблем, персонализации ролей и взаимосвязей между участниками проекта с целью 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: 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: сво-

евременно идентифицировать «слабые сигналы» поступающие с рынка; на основе использования компьютерных симуляций моделировать развитие ситуации и её последствия; на основе оценки различных эффектов (коммерческого, социально-экономического, экологического, научного и др.) выбирать альтернативные варианты развития. 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 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 адаптивность 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 ситуаций и лучших практик, может инициировать действия, необходимые для повышения эффективности проекта, обеспечивая общность их понимания у стейкхолдеров.

Таким образом, контроллер перестает быть лицом, осуществляющим текущий контроль ситуации с позиций соответствия хода реализации проекта ранее утвержденному плану-бюджету. Его задачей становится формирование необходимой и достаточной информации для упреждающего

контроля развития проекта и эффективной его навигации. Он становится 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 он 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 её 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). Появление отклонений может быть вызвано также проявлением факта того, что прямые участники проекта забыли о его приоритетах, и 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.2).

Процесс RMA и, соответственно, воздействия 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 значе-

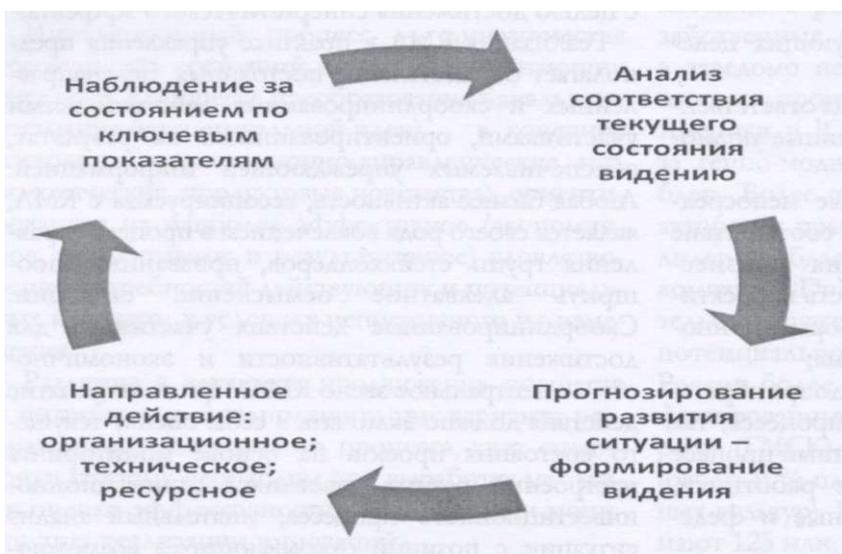


Рис. 2. Методология рефлексивного мониторинга в контроллинге проектов.

ний ключевых индикаторов от желаемых (целей);

- 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 корректировка не только 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 и конечную реализацию проекта. 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 в случае необходимости коррективы;
- помощь в обеспечении 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 составляет детализированный план этого воздействия.

Поскольку все взаимоотношения внутри проекта тесно связаны, то мониторинг, равно как и корректирующие действия, может 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. Тем 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 иницирован 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 ведет 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; и, 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 (клиента) 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.

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 её рамках, в частности. Поэтому, повышается важность своевременного формирования информации о ходе и перспективах проекта, а также возможных эффектах не только в экономической, но и в экологической и социальных областях и их синергии. Бизнес-аналитика должна формироваться по запрашиваемым регистрам в режиме «нужного» времени, что реализуемо лишь при использовании контроллинговых механизмов в системе управления.

Контроллинг инновационно-инвестиционных 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 Map's);

Таблица 1

Контроллинговые инструменты мониторинга инновационных проектов

Фаза управления проектом	Аналитические инструменты						
	поведенческий анализ	системный анализ	стратегические карты	панели управления	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

Таблица 2

Виды эффекта от реализации инновационных проектов и обуславливающие их факторы

Вид эффекта	Факторы
Научно-технический	Новизна, перспективность использования результатов, масштаб реализации результатов, завершенность результатов и др.
Экономический	Соотношение результатов и затрат, связанных с реализацией инноваций, в стоимостном выражении,
Бюджетный	Доходы и расходы бюджета
Социальный	Социальные результаты инноваций
Экологический	Безопасность и влияние на окружающую среду

- 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.

Апробация наших предложений подтвердила, что предлагаемая классификация контроллинговых инструментов позволяет выбирать наиболее эффективную комбинацию методик для мониторинга реализации инновационно-инвестиционных проектов. Их комбинирование, во-первых, экономит время менеджеров и персонала при создании гибкой системы мониторинга, а 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 завершающей стадии жизненного цикла сокращается его результативность и экономичность, что провоцирует конфликт интересов среди стейкхолдеров проекта.

Применение приемов и показателей традиционного инвестиционного анализа при планировании и контроле инновационного процесса не учитывает особенности процесса коммерциализации инновационного продукта и разнообразие получаемых эффектов. Объектом оценки должен быть не только коммерческий эффект для компании, использующей ту или иную продуктовую или технологическую инновацию, но и сопряженные с использованием инновации социальные, технологические, экологические эффекты у разных групп экономических агентов — стейкхолдеров.

В зависимости от ожидаемых результатов различают следующие виды эффекта реализации инновационных проектов (табл. 2):

К важнейшим факторам научно-технической результативности относятся: перспективность использования результатов, масштаб реализации результатов, завершенность результатов.

Для характеристики инновационной активности хозяйствующих субъектов с точки зрения достигнутого ими научно-технического эффекта можно использовать показатели:

Объем инновационных товаров, работ, услуг по видам экономической деятельности и по уровню новизны;

Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме проданной продукции;

Вновь введенные или подвергавшиеся значительным технологическим изменениям инновационные товары, работы, услуги;

Экспорт инновационных товаров, работ, услуг.

Экономическая эффективность отражает финансовые результаты инновационного проекта для его непосредственных участников и выражается в превышении суммы доходов от реализации проекта над затратами, включая прединвестиционные, инвестиционные и текущие затраты.

Расчет показателей коммерческой эффективности — чистого дисконтированного дохода (NPV), внутреннего уровня рентабельности проекта (IRR) и срока окупаемости (дисконтированного) инвестиций — осуществляется на основе определения дисконтированного чистого денежного потока.

Бюджетная эффективность отражает результаты осуществления инновационного проекта для государственного, регионального или местного бюджетов. Ее оценка осуществляется посредством сопоставления расходов и доходов бюджетных средств. Бюджетный эффект определяется как превышение поступлений (доходов) соответствующего бюджета над расходами в связи с коммерциализацией результатов разработки.

Срок окупаемости бюджетных средств равен продолжительности периода, в течение которого чистый доход бюджета становится равным и в дальнейшем превышает расходы из бюджета на конкретный проект (программу).

При расчете эффективности к доходам бюджета относятся:

- налоги, сборы в бюджет и отчисления во внебюджетные фонды, установленные действующим законодательством;
- экономия бюджетных средств на пособиях по безработице за счет организации нового производства и увеличения численности работающих;
- платежи в погашение налоговых кредитов (при «налоговых каникулах»);
- другие поступления, включая дивиденды по принадлежащим государству акциям и прочим ценным бумагам, выпущенным в связи с использованием результатов проекта.

К расходам бюджета относятся:

- финансирование из бюджета на выполнение инновационного проекта;
- предоставление средств на безвозмездной основе (субсидирование);
- другие расходы, включая компенсации потерь коммерческим банкам по льготному кредитованию, приобретение части акций акционерного общества, выпущенных для реализации проекта.

Одновременно, целесообразно рассчитать показатели, характеризующие налоговый эффект для самой организации, реализующей инновационный проект. Среди них выделим:

- коэффициент налоговой нагрузки производства и продажи продукции в результате реализации инновационного проекта, расчет которого выполняется по формуле:

$$К_{нп} = N_o / V,$$

где: $K_{нп}$ — Коэффициент налоговой нагрузки производства и продажи продукции; N_o — общая сумма налоговых платежей;

V — выручка от продажи продукции.
коэффициент налоговой нагрузки:

$$К_{нн} = N_p / П_n,$$

где: $K_{нн}$ — коэффициент налоговой нагрузки; N_p — налог на прибыль;

$П_n$ — прибыль к налогообложению.

Социальные, экологические и иные результаты инновационных разработок, которые не могут быть оценены системой прямых стоимостных показателей, рассматриваются как источники косвенных (дополнительных) эффектов и учитываются при принятии решений о реализации и (или) государственной поддержке инновационных проектов.

Социальные результаты отражают вклад инновационных проектов в улучшение социальной среды и, в конечном счете, в повышение качества жизни людей, характеризуемое показателями:

- уровня жизни — доходы населения (средняя заработная плата и другие выплаты); обеспеченность населения товарами и услугами потребительского назначения; потребление населением продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг; обеспечение жильем, объектами хозяйственно-бытового назначения и коммунальными услугами;
- образа жизни — занятость населения (количество новых рабочих мест); подготовка кадров (численность работников, которые пройдут переподготовку, повысят квалификацию, получат новую профессию); обеспечение населения объектами просвещения, образования, культуры, искусства, спорта, транспортного обслуживания, сети дошкольных учреждений, доступность и степень их использования; социальная безопасность (снижение правонарушений и преступности);

- здоровья и продолжительности жизни — улучшение условий труда (сокращение числа рабочих мест с тяжелыми, вредными и опасными условиями труда, профессиональных заболеваний и производственного травматизма); развитие сферы здравоохранения, обеспеченность объектами здравоохранения, уровень обслуживания.

Особую значимость имеют экологические аспекты инновационных проектов. Экологическая оценка инновационных разработок может строиться на показателях:

- величины выбросов отходов в окружающую среду (водный, воздушный бассейны, земельные ресурсы, лесные ресурсы, животный мир), а также оценке экологического риска (вероятности и тяжести возможных катастроф, связанных с инновацией);
- безотходности производства за счет замкнутого технологического цикла переработки ресурсов или благодаря переработке образующихся отходов;
- объема инвестиций в основной капитал и размера текущих затрат на охрану окружающей среды;
- платежи за загрязнение окружающей среды.

Инновационный потенциал компании, создаваемый совокупностью идентифицируемых и неидентифицируемых нематериальных активов формирует его устойчивое конкурентное преимущество, реализуемое в более высоких и устойчивых темпах экономического роста. Эффективное использование инновационного потенциала требует от компании создания специального организационно-управленческого механизма, регулирующего и координирующего как процессы внутри организации, так и действия других участников инновационного процесса.

Результатом развития современных аналитических бизнес-систем стало фокусирование внимания на ключевых компетенциях, связанных с накоплением и применением знаний, выявлением и использованием на их основе потенциальных возможностей (табл. 3).

В условиях накопления управленческого опыта, связанного с мониторингом и координацией ключевых процессов в НИОКР, а также патерналистской политикой государства по отношению к развитию инновационных институтов экономики, появляются условия использования метода реальных опционов при оценке проектов, предполагающих процессные или организационные инновации.

Скорректированное на стоимость опционов значение NPV_{ad} может быть рассчитано следующим образом:

$$NPV_{ad} = NPV_{DFC} + \sum OP_i$$

где: NPV_{DFC} — чистый дисконтированный доход, рассчитанный на основе оценки значения свободного денежного потока (FCF) и цены капитала (WACC);

OP_i — оценочная стоимость i — того опциона.

В результате таких корректировок некоторые, ранее отвергаемые по причине недостаточной финансовой эффективности проекты ($NPV \leq 0$), могут рассматриваться уже как коммерчески состоятельные ($NPV_{ad} \geq 0$) и рекомендуемые к инвестированию.

Рекомендации по организации системы формирования портфеля инновационных проектов и рефлексивного мониторинга их реализации разработаны с ориентацией на специфику коммерческой организации холдингового типа — ОАО Группа компаний «Черкизово», являющейся публичной компанией и одним из лидеров на отечественном рынке мяса и мясопродуктов.

Полученные теоретические и практические результаты могут быть использованы органами власти для корректировки монетарной и налоговой политики в части развития наукоемких производств, для создания информационной базы по перспективным разработкам и основным инновационным проектам, реализуемым в Российской Федерации коммерческими структурами.

Для реализации разработанных рекомендаций в практику хозяйственного управления предлагаем:

Таблица 3

Основные черты современного аналитического подхода к оценке и мониторингу инвестиционных проектов

Признаки	Традиционный анализ	Бизнес-анализ
Основной ПОДХОД	стратегическое планирование	Предвидение, основанное на интуиции и моделировании состояния среды; гибкие прогнозы
Методика анализа	бюджетинг; дисконтирование денежных потоков (DFCF)	критические факторы успеха (CFS) и ключевые индикаторы эффективности (KPI); реальные опционы.
Преобладающие показатели оценки	финансовые	нефинансовые
Фокус в оценках	оптимизация	адаптивность и координация
Преобладающий тип контроля	итоговый	текущий и упреждающий
Последствия применения	констатация упущенных возможностей	выявление и реализация возможностей

Во-первых, Министерству финансов Российской Федерации рассмотреть вопрос о формировании механизма гарантированного субсидирования процентной ставки по кредитам, привлекаемым организациями реального сектора экономики для финансирования инновационных проектов и программ развития, с выработкой системы критериев для классификации проектов и программ в качестве инновационных. Определить процедуру предоставления налоговых кредитов для малых и средних инновационных предприятий. Рассмотреть целесообразность предоставления налоговой льготы на прибыль, направляемую российскими компаниями на финансирование внутренних инновационных разработок и участие в капитале организуемых ими малых и средних инновационных предприятий.

Во-вторых, для осуществления системы мониторинга за инновационным развитием хозяйствующих субъектов использовать опыт зарубежных регуляторов по использованию методологии рефлексивного мониторинга, предполагающей реализацию упреждающих действий по корректировке параметров финансовой и налоговой поддержки деятельности хозяйствующих субъектов. Для удовлетворения потребностей различных групп стейкхолдеров в информации для обеспечения мониторинга непрерывности бизнес-деятельности отечественных публичных компаний в состав пояснений к годовой финансовой отчетности предлагается ввести раздел «инновационная деятельность», в котором хозяйствующий субъект призван: определять сумму денежных затрат на финансирование инновационной деятельности; показывать направления этой деятельности и источники их финансирования, определять текущие и ожидаемые результаты, в том числе в виде рыночной стоимости создаваемых нематериальных активов [3]. Данная информация необходима для оценки эффективности инновационной деятельности хозяйствующих субъектов, и целесообразности определения пакетных мер по ее государственной поддержке. Рекомендовать хозяйствующим субъектам раскрывать информацию по основным направлениям инновационной деятельности. В её состав целесообразно включать: перечень реализуемых проектов с указанием стадий их жизненного цикла; оценку связанных с их реализацией рисков и используемых механизмов их хеджирования; показатели фактической и ожидаемой эффективности — коммерческой, социальной, экологической и др. Такая форма раскрытия информации позволит обеспечить необходимую «прозрачность» информации о расходовании средств на развитие и повысит уровень инвестиционной привлекательности компаний для отечественных и зарубежных инвесторов;

В-третьих, на уровне Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и его региональных подразделений (а также аналогичных органов других отраслей) необходимо создать банк инновационных идей, обеспечив доступ к нему потенциальных инвесторов с целью информирования предпринимателей. Для формирования малых инновационных предприятий и привлечения крупных частных инвесторов, обеспечения защиты прав собственности на формируемые в результате НИОКР изобретения, полезные модели и промышленные образцы, целесообразно предусмотреть механизмы государственных гарантий по обязательствам компаний-стартапов, включая прямое участие в капитале таких предприятий через институты экономического развития. Отраслевым институтам информатизации необходимо формировать библиотеки лучших мировых практик (передового опыта) с обеспечением свободного доступа всех заинтересованных лиц для создания условий скорейшей диффузии инноваций в реальный сектор экономики.

В-четвертых, крупным компаниям шире использовать в хозяйственной практике опыт компании СИБУР по созданию корпоративных центров исследований и разработок с формированием системы постоянного мониторинга, обеспечивающей отказ от сложившейся практики управления проектами на основе лишь предварительного и итогового контроля их эффективности. Для обеспечения коммерческого успеха таких центров шире использовать контроллинговые механизмы, основанные на инструментах современного бизнес-анализа, на использовании корпоративных информационно-аналитических систем и интегрировании их с отраслевыми системами мониторинга состояния внешней и внутренней предпринимательской среды.

Библиографический список:

1. *Бариленко В. И., Ефимова О. В., Бердников В. В. Аналитические аспекты реализации проектов развития АПК, осуществляемых с использованием бюджетных средств // «РИСК» (Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция), 2012, № 1.*
2. *Бердников В. В. Рефлексивный мониторинг — эффективный инструмент контроллинга инновационно-инвестиционных проектов // Аудит и финансовый анализ № 5, 2012.*
3. *Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития: монография / под ред. проф. В. И. Бариленко. М.: Финансовый университет, 2012, 204 с.*