

**Резников Андрей Валентинович**

д-р экон. наук, профессор

Егорьевский технологический институт (филиал)

ФГБОУ ВО «Московский государственный

технологический университет «СТАНКИН»

г. Егорьевск, Московская область

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА И КОНТРОЛЯ**

***Аннотация:** контроль и анализ являются важнейшими составляющими процесса управления инновационной деятельностью кредитной организации. Эти два элемента управления являются результирующими и позволяют оценить реальность формулируемых целей инноваций и достаточность финансовой ресурсной базы. Автор приходит к выводу, что в управлении инновационной деятельностью кредитной организации контроль как завершающая стадия данного процесса приобретает всё большую роль и требует пересмотра существующих подходов в исследованиях в этой области управления.*

***Ключевые слова:** контроль, анализ, стратегическое управление, инновационная деятельность, целевая эффективность, методы контроля, обратная связь.*

Основной проблемой кредитных организаций, ведущих инновационную деятельность в банковской и финансовой сферах, является необходимость современного совершенствования и поддержания ими соответствующего уровня конкурентоспособности. Конкурентоспособность достигается в том случае, если бизнес банка эффективен.

В тоже время, для построения эффективного банковского бизнеса и, следовательно, эффективного управления им П. Друкер рекомендует:

1) начать с модели «идеального бизнеса», которая даст идеальные или положительные в течение длительного времени результаты;

2) сосредоточить имеющиеся ресурсы на наиболее привлекательных возможностях для извлечения максимальных результатов;

3) максимизировать высококачественные ресурсы или создать наилучшие условия для достижения максимальных результатов [1, с. 166].

Несмотря на различные подходы, большинство современных ученых и экономистов, давая определение и трактуя понятие «управленческого учёта» обязательно упоминают контроль и анализ, как основные результирующие элементы стратегического управления инновационной деятельностью. Это обусловлено тем, что для определения факта достижения или не достижения цели необходим процесс, при помощи которого руководство организации определяет правильность своих решений и необходимость в их корректировке. Тем самым определится результирующая составляющая стратегического управления инновационной деятельностью кредитной организации. Данный процесс есть не что иное, как контроль и анализ в паритетном позиционировании и различных последовательных диспозициях этих составляющих:

- контроль – анализ;
- анализ – контроль.

Толковый словарь определяет контроль как проверку, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора [6, с. 292].

Ф. Котлер определяет контроль как «... процесс обеспечения достижения организацией своей цели... Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис» [2, с. 390–392].

На уровне кредитной организации контроль бывает внешний и внутренний (управленческий).

В современной экономической литературе, в том числе и в наших публикациях, достаточно подробно приведены классификации видов и методов контроля, целей и задач [7, с. 43–48].

Примечательным является отмеченные Н.Л. Маренковым методы контроля по признаку – времени проведения, в рамках каждого из которых контроль имеет

отдельный состав задач, реализующих конкретные цели на разных этапах финансового контроля в сфере инновационной деятельности [3, с. 12–13]:

1. Предварительный контроль начинается до начала кого-либо целеустремлённого действия. Его задача – выяснить целесообразность самого действия в целях предупреждения необоснованных действий.

2. Направляющий контроль реализуют в течение хода реализации принятого решения. Его задачи – непрерывные измерение и оценка состояния и поведения контролируемого объекта, осуществление корректирующих действий до момента завершения целеустремлённого действия.

3. Фильтрующий контроль осуществляется к определённой дате целеустремлённого действия. Его задача – остановка действия, если ход процесса его реализации не соответствует установленным нормам контроля до момента приведения его в соответствие этим нормам.

4. Последующий контроль применяется после завершения операции. Его задача – сравнить ход и результаты целенаправленного действия с существующими нормами и сделать соответствующие оценки и выводы.

Конечно же, что существуют и другие классификации видов и методов контроля, в рамках которых задачи контроля могут быть сформулированы несколько иначе. Однако именно приведённые методы легко можно распределить по инновационным процессам и последовательным этапам, происходящим в рамках системы управления инновационной деятельностью кредитной организации.

Как можно заметить, теоретики менеджмента, управленческого учёта, финансового анализа рассматривают контроль как способ организации обратных связей для получения информации о выполнении принятых решений, как аналитический инструмент мониторинга различных процессов и параметров, как завершающая стадия процесса управления, как неотъемлемый элемент (процесс или функция) управления [3, с. 9–11; 4, с. 38; 5, с. 120–121].

М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури, подчеркивая связь контроля с другими функциями менеджмента, отмечают, что «...контроль есть

фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.» [3, с. 9–11; 4]. Исходя из этого контроль как функция процесса управления инновационной деятельностью кредитной организации способствует реализации конкретной деловой стратегии банка (доход, прибыль, затраты и риск, ликвидность).

Какой бы вектор инновационной активности не был задан в кредитной организации контроль, как функция, должен и будет охватывать все этапы и циклы инновационной деятельности. Однако экономическое исследование или экономическая оценка стратегического управления инновационной деятельностью кредитной организации не может быть произведена только процессом контроля, но и экономическим и, в частности, финансовым анализом. Экономический и финансовый анализы могут рассматриваться как основа исследования системы управления кредитной организацией на этапе подготовки решения о разработке или внедрения инноваций. В процессе такого анализа в системном единстве исследуют показатели прибыли или дохода, затрат, рисков, которые формируют текущий финансовый результат организации. Эти данные позволяют оценить реальность формулируемых целей инновационной деятельности банка, достаточность финансовой, ресурсной базы.

Финансовый результат, как разность между доходами и расходами, показывает воздействие управленческих, финансовых решений на чистый результат деятельности кредитной организации, который может определяться за календарный период. При осуществлении контрольных и аналитических функций системы управления нужно учитывать, что причины и элементы полученного финансового результата настолько разнородны, что иногда в процессе анализа трудно предположить причинно-следственные связи и однозначно объяснить наблюдаемый результат. Поэтому часто причины и элементы этого результаты должны анализироваться отдельно.

При критериальных оценках управленческих процессов в кредитной организации по данным отчетности можно рассчитывать целый ряд аналитических

показателей, но они будут бесполезны, если их не с чем сравнивать. Баланс, рассматриваемый изолированно, не обеспечивает пространственной и временной сопоставимости процессов и объектов управления. В этих целях можно использовать прямое и косвенные контрольные соотношения. Прямое контрольное соотношение означает, что один и тот же показатель приведён одновременно в нескольких отчётных формах. Косвенное контрольное соотношение означает, что несколько показателей одной или ряда отчётных форм связаны между собой несложными арифметическими расчётами.

При выполнении контрольной функции анализ целесообразно выполнять в два этапа: экспресс-анализ финансового состояния и детализированный анализ финансового состояния. Экспресс-анализ в свою очередь выполняется в три этапа: подготовительный этап; предварительный обзор бухгалтерской отчётности; экономическое чтение и анализ отчётности. Цель первого этапа – принять решение о целесообразности анализа финансовой отчётности и убедиться в её готовности к чтению. Цель второго этапа экспресс-анализа – ознакомление с пояснительной запиской к балансу для оценки условий работы в отчётном периоде, определения тенденций основных показателей деятельности, а также качественных изменений в имущественном и финансовом положении кредитной организации.

Цель третьего этапа – обобщённая оценка результатов хозяйственной деятельности и финансового состояния банка.

Подобный анализ для расчётов макроэкономических параметров состояния национальной банковской системы проводится Центральным банком Российской Федерации методом стресс-тестированием [8, с. 82–84].

Специфика инновационной деятельности кредитной организации, система стратегического управления инновационной деятельностью банка выдвигают требования обоснования использования конкретных методов анализа и методик контроля в зависимости от поставленных целей стратегического развития кредитной организации.

Поэтому, исходя из действующих или же планируемых процессов стратегического управления инновационной деятельностью кредитной организации, обосновывается система контроля и анализа как неотъемлемая часть данных процессов.

### *Список литературы*

1. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. – М.: Фаир-Пресс, 1998. – 288 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 1995. – 702 с.
3. Маренков Н.Л. Контроль и ревизия. – М.: Экономико-финансовый институт; Ростов на/Д: Феникс, 2004. – 416 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
5. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учёт / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – М.: УРСС, 2003. – 304 с.
6. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.
7. Резников А.В. Стратегия и тактика развития системы внутреннего контроля в кредитных организациях / А.В. Резников, А.В. Маховский, Е.А. Дюбанов. – Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2006. – 220 с.
8. Резников А.В. Мониторинг финансовой устойчивости. Европейский опыт / А.В. Резников, А.В. Маховский, Е.А. Дюбанов // Интеграл: Научно-практический межотраслевой журнал для научно-технической элиты, руководителей и специалистов. – 2008. – №2 (40). – С. 82–84.