

1.3. Экономические технологии внутрифирменного управления современных предприятий РФ

Переход от централизованного управления экономикой к рыночному способу хозяйствования вызывает необходимость внимательно отнестись к управленческим проблемам предприятия. Это обусловлено тем обстоятельством, что раньше предприятие рассматривалось как элемент народно-хозяйственной системы, подчиняющийся управляющим воздействиям этой надсистемы. Но, в рыночных условиях предприятие существует как самостоятельно действующая система. Изучения и моделирования поведения предприятия на базе модели «черный ящик» уже явно недостаточно. Важно понимать, что происходит внутри этих систем, как реализуется процесс функционирования предприятия.

В последние годы при попытках объяснить внутрифирменные процессы упор делается на понятие «менеджмент», как на деятельность по принятию и осуществлению хозяйственных решений. В связи с этим возникает вопрос, что составляет основу обоснования этих решений. Общепринятым и теоретически наиболее обоснованным обстоятельством является, как известно, фактор ограниченности ресурсов, обуславливающий необходимость их эффективного использования. Иначе говоря, теоретической основой обоснования и реализации управленческих решений является экономическая наука, а еще точнее, одно из ее направлений – экономическая технология, составляющая наряду с экономической теорией и экономической философией блок научных экономических дисциплин. Данная классификация экономических наук используется европейской и, прежде всего, немецкой и немецкоязычной экономической школой. Данный термин у нас в стране, к сожалению, не используется столь широко, как того заслуживает, поскольку “экономическая технология является подлинной сердцевиной научного экономического исследования”*. В связи с этим имеет смысл остановиться на рассмотрении следующих вопросов:

- что представляет собой экономическая технология применительно к предприятию,
- какова связь экономической технологии и внутрифирменного управления,
- какие экономические технологии используют современные отечественные предприятия.

1. Экономическая технология занимается анализом целей и инструментов хозяйственной деятельности и по сравнению с экономической теорией является дисциплиной более практической*.

Наличие цели у предприятия обусловлено фактом его возникновения. Один из крупнейших современных экономистов Д.Хан определяет предприятие как “целеориентированный центр действий, где люди (кадровый

* Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. Под общ. Ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К.Рихтера. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с.

потенциал) ставят определенные цели и производят для их достижения действия с объектами”^{*}. Предприятие создается (учреждается) для того, чтобы решать проблемы его владельца (создателя, хозяина). Поэтому трудно согласиться с мнением тех, кто считает, что целью предприятия является удовлетворение потребностей населения. Необходимость ориентироваться на запросы покупателя - это инструмент, с помощью которого предприятие удовлетворяет интересы владельца.

Современная теория утверждает, что в существовании предприятия заинтересованы не только его владельцы, но еще достаточно большое число лиц (групп), что делает процесс выявления и реализации цели более сложным. Кроме того, цель формируется под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. Возникнув (будучи созданным) предприятие начинает жить достаточно самостоятельной жизнью, что, в частности приводит к возникновению “целевой картины”, которая, по мнению многих исследователей, складывается из целей прибыли, роста и развития, находящихся в состоянии конкуренции^{**}.

Арсенал инструментов хозяйствования предприятия определяется основными принципами функционирования предприятия, к числу которых относят: экономичность, прибыльность и ликвидность^{***}. По-видимому, в перечень основных принципов функционирования предприятия можно также включить принцип долгосрочного функционирования.

Принцип экономичности требует задания ориентиров (затраты или результат) в качестве основы для производства продукции (оказания услуг) с наименьшим расточительством. Этот принцип требует, чтобы достигался или

- определенный результат при наименьших затратах (принцип минимизации), или
- наибольший результат при заданном объеме затрат (принцип максимизации).

Принцип прибыльности обусловлен целью предпринимательской деятельности: превышением результатов над затратами. В соответствии с данным принципом деятельность предприятия должна быть организована таким образом, чтобы достигалась или

- возможно большая прибыль, или
- возможно более высокая рентабельность.

Принцип ликвидности основан на понятии финансовой устойчивости (равновесия) предприятия как характеристики финансового состояния предприятия в долгосрочной перспективе. Финансовая устойчивость предприятия в краткосрочной перспективе характеризуется показателями

* Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

** А. Дайле. Практика контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001. -336 с.

*** Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 512 с.

платежеспособность и ликвидность, которые являются важнейшими условиями существования предприятия.

Принцип долгосрочного существования находит свое выражение в том, что в качестве показателя, по которому оценивается успешность предприятия, используется не прибыль, а показатель ценности капитала, который определяется путем дисконтирования различных денежных потоков (превышений соответствующих поступлений над выплатами), возникающих в результате деятельности предприятия в течение рассматриваемого периода.

Совокупность экономических технологий, обеспечивающих функционирование самостоятельно действующего предприятия, формирует базис экономики предприятия, как одной из частных дисциплин в сфере экономической науки. Данный подход и данные формулировки характерны для немецкой экономической школы. В англоязычных странах совокупность этих технологий получила название «management accounting» (МА), что у нас переводится как «управленческий учет» (УУ). Следует отметить, что в последнее время в качестве синонима термина «management accounting» все чаще используется термин «экономика»*.

МА представляет собой деятельность, которая характеризуется следующими моментами:

во-первых, это сознательная, самостоятельная деятельность в рамках предприятия с известным набором инструментов. В настоящее время западные исследователи выделяют уже четвертую фазу развития МА**.

На первой ступени развития внимание управленческого учета было направлено на определение затрат и финансовый контроль. В этот период сформировалось большинство классификационных подходов, используемых для анализа затрат, утвердили свои позиции система «директ-костинг» и концепция управленческого контроля, подразумевающая единство планирования и контроля.

Следующий этап ознаменовался развитием целевого управления. Одновременно пришло понимание того, что нет универсальной системы управленческого учета и контроля. Выбор соответствующей системы учета и методов контроля зависит от целого ряда обстоятельств. Наиболее существенными из них считаются: особенности внешней окружающей среды, особенности технологии, конкурентные стратегии и цели, структура фирмы, а также такие факторы, как знания и опыт.

На третьем этапе упор делается на контроль затрат в бизнес-процессах. Появились такие инструменты, как оценка стоимости качества, калькулирование на основе видов деятельности. Возникли идеи анализа цепочки ценностей и стратегического управления затратами. Категория ценности (потребительной стоимости) становится важным элементом в управленческом анализе.

* Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение. – М.: Вершина, - 2006. – 512 с.

** Ittner Christopher D. Larcker David F. Assessing empirical research managerial accounting: a value based management perspective // Journal of Accounting and Economics. – 2001. – 32. – С. 349-410.

Особенность четвертого этапа заключается в формировании единой системы из разнообразного набора знаний управленческого учета, которые являются достижением предыдущих периодов. Это направление сопровождается поиском методов определения экономического успеха для привлечения акционеров и дальнейшим развитием систем стратегического учета для оценки текущей и будущей стратегической неопределенности. Продолжает развиваться теория формирования системы показателей для оценки экономического успеха. Инструменты экономического анализа распространяются на сферу некоммерческих организаций.

Во-вторых, МА представляет собой деятельность, направленную на удовлетворение экономических мотивов управления фирмой: изучение содержания инструментов МА (УУ), показывает, что они предназначены для эффективного использования имеющихся у фирмы ресурсов, то есть, идентичны тому, что называется экономикой фирмы (предприятия).

В конце XX-го века зарубежными учеными проводились интенсивные исследования практики МА*. Выводы, к которым пришли некоторые из исследователей оказались довольно неприятными: МА обвиняли в том, что "учет ведется после принятия решений для их легализации, а не является источником, предшествующим проведению рациональных расчетов"* . Но, справедливость данных упреков вызывает сомнение. Складывается впечатление, что от МА ожидается не то, для чего он предназначен. Технологии МА являются технологиями экономическими. Но, менеджмент реализуется в рамках социальной системы, а потому отражает не только экономические, но и иные интересы организации и ее участников (политические, групповые и т.п.). Вместе с тем следует признать, что в последнее время предпринимаются попытки ввести в сферу МА также элементы экономической философии, исследующей этическое содержание хозяйственных процессов** .

В - третьих, содержательно эта деятельность предполагает наличие совокупности следующих элементов: модель обоснования управленческих решений; свойства информации, предопределенные моделью; система сбора соответствующей информации; моделирование и интерпретация результатов; представление результатов*

Однако у нас трактовка содержания понятия МА (УУ) часто искажается. В отечественной практике в настоящее время доминирует представление об управленческом учете как о разделе счетоводства (бухгалтерского учета). Таким образом, содержание УУ резко обедняется и

* Baxter Yane, Chua Wei Fong. Alternative management accounting research – whence and whither // Accounting, Organisations and Society. – 2003. – 28. – С/ 97 – 126.

Hopper T., Powell A. Making sense of research into the organisational and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions / Address for reprints: Mr. T. Hopper, Department of Accounting and Finance, Faculty of Economics and Social Studies, University of Manchester M13 9PL.

** Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д. Каплан. Р.С. , Янг М.С. Управленческий учет, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 880 с.

* Шляго Н.Н. Проблемы становления управленческого учета на современных российских предприятиях // Научно-технические ведомости СПбГПУ, №1 (53), 2008. Экономические науки – С. 134 – 138.

низводится до одного из звеньев управленческого учета. Более того, порой управленческий учет отождествляется с аналитическим бухгалтерским (финансовым) учетом. Понятно, что возникшее расхождение между международным и отечественным пониманием сути МА (УУ) тормозит внедрение истинного управленческого учета, что в свою очередь следует рассматривать как явление отрицательное.

Таким образом, экономические технологии представляют собой совокупность инструментов, обеспечивающих эффективное использование ресурсов, которыми обладает предприятие. Наиболее общим термином, объединяющим эти инструменты, является термин «экономика предприятия», наравне с термином «управленческий учет».

2. Ключевым словом в выражении управленческий учет является слово «управление». Однако, произнося это слово, не все одинаково понимают каков его смысл. Вместе с тем, существуют теоретические основы, которые конкретизируют суть этого понятия. Часто оно трактуется с позиции теории принятия решений. В этом случае управление определяется как “процесс информирования и коммуницирования, связанный с людьми”^{**}.

Этот подход, акцентируя внимание на межличностных отношениях, порой приводит к тому, что управление воспринимается как череда неожиданно возникающих ситуаций, требующих срочного решения. При этом считается, что для успешного управления главное это набрать “команду единомышленников”, которые будут слаженно трудиться в процессе поиска решения возникающих проблем. Такое восприятие сути управленческой деятельности достаточно распространено среди практиков.

Когда для определения процесса управления привлекается системный подход, прежде всего, дается характеристика предприятия как системы. Как известно, трудно дать единственно верное определение этого понятия. В зависимости от конкретной ситуации, задач и этапа исследования для этого могут использоваться различные подходы. Но, то обстоятельство, что предприятие – система никем не подвергается сомнению. Более того, предприятие предстает как система, обладающая целью. Для достижения цели необходимо совершать определенные действия, которые условно делятся на операции двух типов. Первая группа операций представляет собой действия, которые необходимо совершать для выполнения определенных заданий. Это так называемые рабочие операции. Вторая группа - это действия, организующие и направляющие рабочие операции. Эта группа действий называется операциями управления. В широком смысле управление трактуется как “функция системы, ориентированная либо на сохранение основного качества, то есть совокупности свойств, утрата которых ведет к разрушению системы в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость

^{**} Хан. Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

функционирования, гомеостаз, достижение определенной цели”^{*}. Наличие цели приводит к необходимости управления, как процесса, обеспечивающего ее достижение. Таким образом, управление – это следствие системности предприятия.

Системы, в которых реализуется процесс управления, называются системами управления (кибернетическими системами). Они представляют собой взаимосвязанную совокупность двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (орган управления). Процесс управления обычно описывается в виде контура обратной связи^{*}. Но, данное объяснение содержания управления применительно к такой системе как предприятие, вряд ли можно считать удовлетворительным. Прежде всего, управление, описанное таким способом, не дает достаточно содержательного представления о том, какие же действия необходимо осуществлять, в какой последовательности, чтобы цель была достигнута. Наиболее содержательную характеристику процесса управления предприятием получают путем объединения “усилий” системного подхода и теории систем. В данном случае управление представляет собой цикл последовательно реализуемых функций (фаз, этапов): постановка цели, планирование, исполнение плана, контроль, анализ и принятие решений, которые приводят к внесению соответствующих корректив в процессы исполнения плана или в планы и цели.

В рамках данной концепции учет определяется как одна из фаз процесса управления, которая обеспечивает получение данных о состоянии управляемой^{*} системы. Таким образом, учет – неотъемлемый элемент процесса управления. Управление без учета невозможно. Это позволяет сделать вывод, что учет в целом есть учет управленческий.

При использовании системного подхода, неадаптированного к особенностям предприятия как социальной системы, в качестве иллюстрации того, что представляет собой управление, часто применяются аналогии с биологическими (вышеупомянутый “гомеостаз”) или техническими системами (например, сравнение с термостатом). В результате может сложиться представление об управлении как о чем-то автоматическом, функционирующем независимо от человека.

Немецким экономистом Д.Ханом управление предприятием трактуется как “процесс волеобразования и реализации воли, осуществляемый совместно и по отношению к другим подчиненным лицам, направленный на достижение одной или нескольких целей и требующий принятия связанной с этим ответственности”^{*}. По-видимому, данную трактовку следует признать наиболее емким определением понятия управления предприятием.

^{*} Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб пособие / Под ред В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с.

^{*} Мельцер М.И. Разработка алгоритмов АСУП. [Учеб пособие для институтов и факультетов повышения квалификации по методам и технике управления]. М.: “Статистика”, 1975. – 240 с.

^{*} Хан. Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Понимание сущности управления здесь согласуется с кибернетической концепцией, предполагающей, что управление включает два элемента: определение траектории состояний системы (то есть формирование цели и указание путей ее достижения) и удержание системы на траектории путем регулирования. При этом, что очень важно, также делается акцент на особенности управления в социальных системах, где главным действующим лицом является человек, что выражается в использовании понятия «ответственность». «Ответственность» является важнейшим атрибутом управления предприятием и представляет собой готовность руководителя решать определенные задачи и отвечать за их результат. Ответственность предполагает закрепление за выделенными сферами ответственности определенных ресурсов. «Ответственность – это то же, что обязательство выполнять собственные задачи и взаимоотноивать их с другими функциями внутри предприятия» – пишет другой известный немецкий экономист А.Дайле**. В этом высказывании обращает на себя внимание использование слова «обязательство», а не «обязанность», как часто думают. «Ответственность появляется тогда, когда делегируются права» – пишет далее А.Дайле. Таким образом, возникновение ответственности связано с делегированием задач и прав (полномочий) в отношении ресурсов, закреплённых за соответствующими участками предприятия. Отсюда и широко используемый в настоящее время термин – «центр ответственности», то есть участок (сегмент) предприятия, имеющий руководителя.

Таким образом, следует сделать вывод, что наличие руководителей (менеджеров) является условием реализации управления на предприятии. Вместе с тем менеджмент часто отождествляется с управлением. Обычно реализация функций (фаз, этапов) управления вменяется в обязанность менеджменту (управляющим) предприятия. Однако, из определения сущности менеджмента, как деятельности по принятию и реализации хозяйственных решений*, это не вытекает. Данное определение также ничего не говорит о том, какие технологии будут использовать менеджеры в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей.

Возникновение менеджмента очевидно следует рассматривать как «реакцию» предприятия в качестве системы на собственную сложность и масштаб путем установления ответственности за ресурсы, которыми располагает предприятие. Однако из этого не следует, что выполнение функций управления является первостепенной задачей менеджмента, что подтверждается существованием на практике «случайного» (хаотического) и фрагментарного менеджмента.

Таким образом, менеджмент и управление – разные атрибуты системной сущности предприятия. При этом для реализации управления предприятием менеджмент необходим, но менеджмент может существовать

** А.Дайле. Практика контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001. -336 с.

* Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. Под общ. Ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К.Рихтера. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с.

и вне управления. Если же менеджмент осознает необходимость управления и строго следует его правилам, можно говорить о существовании контроллинга. О том, что такое контроллинг, существуют различные точки зрения. Наиболее распространены представления о нем как о синониме управленческого учета или как о системе планово-экономических расчетов^{**}. Очевидно, что такие подходы высвечивают только отдельные грани контроллинга. С точки зрения автора, контроллинг - это деятельность, организованная особым образом (в соответствии с функциями управления и на базе восприятия предприятия как системы), а не расчеты, экономико-управленческие технологии или их информационное обеспечение. Контроллинг можно определить как такое состояние менеджмента, при котором он функционирует в соответствии с закономерностями управления и концепции системного подхода к предприятию.

3. Изучение экономической составляющей внутрифирменного управления, то есть экономических технологий, на современных отечественных предприятиях обнаруживает достаточно пеструю картину. Сейчас можно найти предприятия, которые в той или иной степени используют современные, учитывающие особенности рыночных отношений экономические инструменты управления. К данной группе предприятий следует отнести предприятия совместные, использующие управленческие технологии западных партнеров. Имеется также определенная группа предприятий, руководители которых пытаются внедрять технологии, соответствующие условиям рынка. Но, при этом имеется и множество предприятий, на которых экономическая деятельность не осуществляется или осуществляется формально, или осуществляется по-старинке.

Термин “УУ”, а тем более, “МА” в практике отечественных предприятий в период централизованного управления экономикой страны не использовался, но деятельность аналогичная УУ, то есть экономическая, на предприятиях в тот период осуществлялась, но отражала особенности существовавшего тогда хозяйственного механизма. К этой области следует отнести такие научно-практические направления управленческой деятельности того периода как:

- поиск показателя, характеризующего деятельность предприятия (валовая продукция, товарная продукция, реализованная продукция, нормативная чистая продукция),
- идею выдвижения “встречных планов” (аналог современного принципа планировании “снизу вверх”),
- оценку резервов снижения себестоимости,
- разработку систем материального стимулирования,
- методы факторного анализа,

^{**} Хан. Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Концепция контроллинга: Управленческий учет. Системы отчетности. Бюджетирование. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 269 с.

- развитие экономико-математических методов,
- становление системного подхода в процессе разработки автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП) и многое другое.

Разумеется, экономические технологии советского периода обладали рядом особенностей, к числу которых следует отнести:

А. Основной задачей учета было обеспечение сохранности социалистической собственности, что требовало достоверного и полного отражения деятельности предприятия и анализа состояния его активов. Учет на предприятиях не затрагивал сферу стратегического управления, что было отражением ограниченной самостоятельности предприятия.

Б. Управленческий учет в бухгалтерском (счетоводческом) плане на предприятии не разделялся на финансовый и управленческий учет. Учет того периода по форме можно считать “финансовым” (соблюдение общих принципов счетоводства, составление отчетности в стоимостных показателях), а по содержанию “управленческим”. Это объясняется тем, что “внешнего” пользователя учетной информацией о деятельности данного предприятия в современном (“антагонистическом”), рыночном понимании не существовало, все предприятия и организации были элементами единого общенародного хозяйства, а осуществлялся учет в целях контроля, то есть в управленческих целях. Следствием данного обстоятельства являлись обязательность управленческого учета и его регулируемость со стороны вышестоящих органов.

В. Применявшиеся на практике экономические технологии отражали особенности хозяйственного механизма того периода (плановой системы управления народным хозяйством страны в целом) и специфику условий существования предприятий, обусловленную этими особенностями. К числу этих специфических факторов следует отнести:

- относительную стабильность условий функционирования предприятия,
- высокую степень загрузки производственных мощностей.

Эти обстоятельства “оправдывали” (объясняли) широкое распространение показателя полной удельной себестоимости продукции в экономических расчетах (хотя имелись и исключения), создавая иллюзию безупречности данного показателя*.

Таким образом, экономика предприятия советского периода существенно отличалась от современного МА (УУ, экономики предприятия), обеспечивающего функционирование предприятия в рыночных условиях.

В 2002 – 2007 г.г. автором проводились исследования, целью которых было выяснение отношения практиков к управленческому учету в целом, а также выявление инструментов УУ, используемых в настоящее время

* Шляго Н.Н. Управленческий учет: рудименты прошлого в осознании настоящего. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2007. – 160 с.

менеджерами отечественных предприятий*. Результаты проведенных исследований показали следующее:

- УУ в целом воспринимается положительно, но часто с оговорками (УУ нужен только крупным предприятиям, при многопрофильной деятельности и т.п.), что свидетельствует о недопонимании ряда особенностей управления предприятием, а именно, значимости для предприятия такой важной категории как “ответственность”;

- доминирует использование показателя полной себестоимости, при расчете коэффициентов отнесения косвенных затрат применяются традиционные, наиболее примитивные подходы, использующие в качестве базы объемозависимые показатели, калькулирование себестоимости выполняется преимущественно в целях ценообразования, механизм ценообразования респондентам обычно не известен или сообщается, что используется принцип “полные затраты плюс прибыль”;

- элементы плановой деятельности на предприятиях встречаются, но, как правило, осуществляется планирование разрозненных, преимущественно финансовых показателей, планирование осуществляется в соответствии с принципом “сверху вниз”, доминирует краткосрочное планирование;

- отчетность и планирование могут осуществляться независимо друг от друга, сроки составления отчетности чаще привязываются к моментам составления финансовой отчетности, а планы составляются на более короткие периоды;

- оценка деятельности подразделений и менеджеров подразделений проводится обычно на основе одинаковых, как правило, финансовых показателей, стимулирование работников на большинстве предприятий используется, но его конкретный механизм (система показателей, способы их расчета) не ясен;

- анализ в большинстве случаев отождествляется с анализом финансовой отчетности, а анализ зависимости “объем – затраты - прибыль”, инструменты стратегического управления, бюджетирование большинством воспринимаются как нечто экстраординарное, проблемы управления на предприятиях только начинают осознаваться.

Обобщая все вышесказанное, можно утверждать, что современный УУ на отечественных предприятиях несет признаки УУ периода централизованного управления экономикой. К числу этих признаков следует отнести:

- пассивный подход, что выражается по-разному: в ожидании приказа (закона) о развертывании работ по осуществлению управленческого учета на предприятии вместо самостоятельной, инициативной деятельности в этом направлении; в несовременной трактовке понятия “ответственность” (как распределение обязанностей и прав, а не делегирование задач и полномочий); в том, что прибыль на практике, вопреки теории, порой не рассматривается в качестве целевого показателя; в том, что управление часто трактуется лишь как контроль;

- отождествление УУ с традиционно понимаемой бухгалтерией (счетоводством), что приводит, например, к следующему: использование для экономического анализа и обоснования управленческих решений только тех данных, которые могут быть получены из финансовой (узаконенной) бухгалтерии, то есть, исключая анализ на базе экономических затрат; внутрифирменная управленческая бухгалтерия используется преимущественно на совместных предприятиях; отчетная информация, по срокам привязанная к моментам составления финансовой отчетности, не позволяет осуществлять динамичный контроль; аналитические процедуры, если и выполняются, то сведены к стандартному анализу баланса;

- инструменты экономического управления, как правило, охватывают лишь сферу оперативного управления: стратегическое управление на деле трактуется как долгосрочное планирование; упоминаний об использовании современных систем стратегического учета не обнаружено; процедуры обоснования управленческих решений опираются на те показатели, которые были распространены в период централизованного управления экономикой, в частности, на показатель полной себестоимости. Многие до сих пор полагают, что это самый точный способ оценки ресурсов, использованных для производства и реализации продукции. Но, как известно, использование показателя полной себестоимости в экономическом анализе может приводить к ошибочным решениям, например, в процессе обоснования таких управленческих решений короткого периода, как анализ рентабельности различных видов продукции, определенные аспекты ценообразования, обоснование краткосрочных управленческих решений.

В ходе проведения исследований автором был обнаружен эффект изустной передачи способов экономической поддержки управления от старшего поколения управленцев младшему, то есть своего рода эффект “фольклора”. Это обстоятельство обусловлено тем, что на современных предприятиях отсутствует методическая поддержка процессов управления (функция, которую в развитых странах выполняют отделы контроллинга). Ее необходимость не всегда осознается, так как раньше необходимое методическое обеспечение разрабатывалось для предприятия вышестоящими организациями (министерством, НИИ при министерстве).

Вместе с тем, как проводимые исследования, так и публикуемые в научных изданиях материалы последнего периода свидетельствуют, что в настоящее время идет интенсивный процесс освоения передовых экономических технологий. Наибольший интерес вызывают:

- система калькулирования по видам деятельности, что, по-видимому, в первую очередь обусловлено значительной долей непромышленных предприятий в отечественном бизнесе,

- трансфертное ценообразование как инструмент внутренних взаимоотношений, имеющий большое значение для предприятий со сложной структурой и децентрализацией управления,

- инструменты управления проектами, особенно в сфере интеллектуальной деятельности,

- использование управленческих технологий в некоммерческих и гибридных организациях,

- разработка, по крайней мере, в теоретическом плане систем сбалансированных показателей.

Таким образом, освоение современных экономических технологий идет, что называется, широким фронтом. Но, при этом возникает вопрос, удастся ли сразу перешагнуть из “воспоминаний о прошлом” в передовое настоящее.