

## **Контроллинг цифровой трансформации: роль государства и зарубежный опыт**

**Научный руководитель – Зуева Анна Сергеевна**

***Юрьев Александр Андреевич***

*Студент (магистр)*

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет), Москва, Россия  
*E-mail: studentyurev@yandex.ru*

Рассуждая о контроллинге цифровой трансформации, как о любом другом инновационном процессе следует изначально определиться с терминами, о которых идет речь. Как известно инновационный процесс - это цепочка мероприятий по созданию и внедрению, как правило, высокотехнологичных и наукоемких продуктов, которые имеют высокую добавленную стоимость и не имеют аналогов.

У контроллинга в государственном секторе нет общего задекларированного понятия и даже общего понимания его использования в государственном секторе. Поэтому единственным способом его выведения является перенимание определения их коммерческого сектора с учетом специфики государственного управления и финансов.

Западная мысль контроллинга развивалась с начала 60-х годов прошлого столетия и на сегодняшний момент существует множество концепций и трактовок. Наиболее актуальной для сегодняшних дней кажется концепция, ориентированная на систему управления. То есть, контроллинг - это подсистема управления, обеспечивающая координацию между планированием, контролем и информационным обеспечением.

Также по мнению международных организаций по контроллингу в частном секторе, например, таких как International group of controlling, контроллингом является весь процесс определения целей, планирования и контроля (в смысле управления и регулирования), который включает все соответствующие финансовые и коммерческие аспекты[1].

Контроллинг возникает в тесном сотрудничестве менеджера и контроллера, при соединении полномочий оперативного управления бизнеса и ответственности за результат с экономическим обоснованием целей и прозрачности деятельности.

С учетом вышесказанного контроллингом в государственном секторе можно назвать комплексную систему управления государственными финансами и структурой органов государственной власти, направленной на повышение эффективности достижения целей государства не только за счет менеджмента, но и контроля, который обеспечивает прозрачность мероприятий и их экономическую обоснованность.

Для наглядности контроллинг можно разбить на элементы, которые были выделены в последствии изучения концепций контроллинга и личных размышлений[2]. Связующими элементами является: планирование, исполнение, учет и контроль, информационное обеспечение.

Первые три элемента, в общем и целом, понятны, они используются в рамках бюджетного процесса и имеют четкое определение, но информационное обеспечение нуждается в дополнительной трактовке. Под информационном обеспечением понимается, во-первых, информационная база данных и технологии, с помощью которых передаются данные между субъектами государственных финансов, обеспечивая непрерывное взаимодействие и

прозрачный доступ к данным и исполнение возложенных обязанностей. Во-вторых, информационное обеспечение является источником методологии, создающая «правила игры», которые устанавливают необходимые законы и мероприятия для достижения поставленных целей.

Исходя из описанной цепочки и говоря о контроллинге цифровизации, можно конкретизировать область затрагиваемой сферы государственного сектора:

1. Определение спроса на цифровые технологии, их классификация, создание приоритетных областей финансирования, планирование мероприятий по финансированию проектов.

2. Создание структур финансирования в разрезе классификации цифровых технологий, создание комиссий для проверки рабочих карт на адекватность и создания конкуренции между проектами, соотнесение конкретных проектов с приоритетными областями и определение объема финансирования.

3. Создание структуры учета и предписание получателям бюджетных средств о ведении отчетности, проверка отчетности за определенные периоды, последующий анализ внедрения цифровых технологий и экономического эффекта.

4. Создание необходимой законодательной базы, создание условий для финансирования проектов, обеспечение участников проектов необходимой информационной осведомленностью об условиях государственного бюджетирования, создание информационных платформ и технологий для упрощенной коммуникации и обеспечения прозрачности расходования средств.

Эти абзацы соответствуют элементам контроллинга, описанным выше. Также стоит рассмотреть, как именно государство проводит контроллинг цифровой трансформации, как в России, так и за рубежом.

Развитие цифровизации является достаточно популярной сферой государственного управления и общества в целом. Многие государства, в том числе и Российская Федерация составляют стратегии и дорожные карты по внедрению цифровой трансформации в отрасли экономики и социальную сферу.

Например, Дания, которая является одним из лидеров по цифровой трансформации выпускаются цифровые стратегии, одна из них называется «Digital Growth Strategy», разработана она до 2025 года.[3]

Программа разделена на несколько разделов по ключевым целям, в которые заложено определенный объем финансирования:

· «Цифровой центр Дании» - развитие партнёрства между государством и бизнесом. Стимулирование деятельности по поддержке бизнеса в доступе к специальным знаниям и возможностям для сотрудничества в разработке новых бизнес-моделей. В то же время государство будет усиливать исследования в области цифровых технологий, включая большие данные, искусственный интеллект и интернет вещей.

· «Технологическое соглашение» - соглашение о сотрудничестве с торговыми и промышленными предприятиями, образовательными учреждениями и другими организациями для реализации инициатив, направленных на повышение технических и цифровых навыков датчан.

· «Цифровизация МСП» - мероприятия, направленные на развитие цифровизации МСП, в них входят: частные консультации и помощь в разработке бизнес-кейсов цифровизации; Развитие электронной торговли и электронного экспорта через центр электронной торговли; Повышение квалификации руководителей бизнеса; Консультации по цифровому дизайну.

· «Тестовая программа улучшения понимания цифровых технологий в начальной и младших классах средней школы» - мероприятия по анализу особенностей

усвоения школьниками понимания цифровизации, внедрению обязательного предмета по цифровизации в школах и подготовке компетенций учителей по данному предмету. В данной программе примет участие 4050 школ.

· «Данные как драйвер роста - свободный доступ к данным DMI» - ускорение роста бизнеса за счет открытости данных, это будет сделано путем облегчения доступа к востребованным и полезным общедоступным данным, например, к бесплатным метеорологическим данным от DMI, чтобы обеспечить катализатор роста торговли и промышленности.

· «Регулирование, способствующее появлению новых бизнес моделей» - Гибкое регулирование торговли, промышленности, законодательства, точек входа в государственный сектор организаций с новыми цифровыми технологиями, Обеспечение конкуренции и предотвращение нарушений на рынке цифровых технологий, экспериментирование внедрения цифровых технологий в новых областях.

· «Усиление кибербезопасности в компаниях» - Поддержка МСП в мероприятиях усиления кибербезопасности и обработки данных.

По идее данные проекты должны охватывать большинство отраслей экономики и социальную сферу, отсюда и начинается контроллинг. Далее задачами контроллинга будет являться обеспечение добросовестного исполнения и учета, и оперативного информационного обеспечения субъектов экономики со стороны государства.

Проекты в рамках данной программы распределяются по перечисленным целям и финансируются через некоммерческие организации, банки и частных инвесторов, которые устанавливают условия и сроки выполнения определенных стадий проектов. В принципе результат данных мероприятий можно наблюдать налицо, так как Дания входит в топ-10 стран по инновационному развитию, как минимум по показателям Global Innovation Index[4].

Рассматривая Российский опыт, нельзя сказать, что методология развития процессов цифровизации сильно отличается от зарубежного. Различия больше наблюдаются в качестве исполнения и оснащенностью ресурсами.

В России действует те же механизмы разработки стратегий цифрового развития, например национальный проект «Цифровая экономика», в который входят федеральные проекты «Информационная инфраструктура», «Нормативное регулирование цифровой среды», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии», «Цифровое государственное управление».

Но более ярким примером контроллинга цифровизации в России можно отметить Национальную техническую инициативу[5]. Это программа по созданию конкурентоспособных и высокотехнологических рынков, объединяет в себя взаимодействие организаций, государственных институтов, технологических сообществ и предпринимателей. В ее основе лежит идея о том, что нужно развивать технологии тех рынков, которые станут приоритетными в долгосрочной перспективе. Это позволит увеличить конкурентоспособность Российской Федерации на мировом рынке и повысить ее технологичность.

Данные рынки были классифицированы на: Аэронет, Автонет, Маринет, Нейронет, Хелснет, Фуднет, Энерджинет, Технет, Сэйфнет. Для некоторых из них разработана дорожная карта, которая определяет этапы развития и финансирования, ключевые показатели, которых нужно достичь и т.д. Контроллинг также осуществляется на уровне органов государственной власти и организаций, которые разрабатывают инновации.

По итогу можно сказать, что контроллинг как таковой проводится и в зарубежных странах, и в Российской Федерации, но это не задекларировано понятием контроллинга. Во-первых, нет общей методологии контроллинга цифровой трансформации, во-вторых,

общего понимания контроллинга. Возможно, если бы мероприятия, которые описаны были бы регламентированы в рамках системы контроллинга и были бы отдельные субъекты, наблюдающие за его исполнением, то существующие мероприятия могли бы проводиться с большей эффективностью и с более четким понимаем глобальной цели.

### Источники и литература

- 1) Базовые положения, International group of controlling: сайт. – URL: [https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV\\_IGC\\_Valuepaper\\_RU.pdf](https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV_IGC_Valuepaper_RU.pdf)
- 2) Теория и практика контроллинга: учебник / Шешукова Т. Г., Гуляева Е. П. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2014, С. (24-41)
- 3) The Danish Government presents «Digital growth strategy»: сайт. – URL: <https://investindk.com/insights/the-danish-government-presents-digital-growth-strategy>
- 4) Explore economy profiles from the GII 2020: сайт. – URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>
- 5) Экосистема НТИ: сайт. – URL: <https://nti2035.ru/nti/eo>