

КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ІННОВАЦІЙ

Досліджено поняття “інновації”, “контролінг інновацій”. Визначено особливості інноваційного процесу, які формують специфічні завдання контролінгу інновацій. Розглянуто методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу інновацій. Виділено основні етапи процесу контролінгу інновацій з урахуванням його специфіки.

Ключові слова: контролінг, контролінг інновацій, інноваційний процес, завдання контролінгу інновацій

Kalaitan T.

INNOVATION CONTROLLING CONCEPT

The article considers the notions of “innovations”, “innovation controlling”. The features of innovative process, which form the specific tasks of innovation controlling are defined. A methodological set of instruments of operative and strategic innovation controlling is considered. The basic stages of innovation controlling process are distinguished taking into account its specific features.

Key words: controlling, innovation controlling, innovative process, innovation controlling tasks

1. Вступ

Відсутність ефективної системи управління інноваційними процесами є однією з основних причин комерційного неуспіху нововведень. Особливо значення набуває процес управління новачками в умовах зростаючої динамічності ринків. Крім того, інновації, особливо технологічні й продуктові, більшою мірою, ніж інші види діяльності підприємства, пов'язані з ризиками і значними обсягами інвестицій.

Дослідженню проблем становлення та розвитку контролінгу інновацій присвячені праці зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Х. Берр [2], А. М. Кармінського [5], Ю. І. Башкатової [1], Н. І. Оленева [5], А. Г. Примака [5], С. Г. Фалько [8] та ін. Вивченню сутності контролінгу присвячено чимало наукових праць, але дослідженням особливостей контролінгу інновацій до цього часу не приділяється достатньо уваги.

Мета статті – визначити суть, коло основних завдань та етапів контролінгу інновацій, що створюватиме передумови подальшого розвитку його теоретичних основ і впровадження його в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

2. Зміст інновацій

Поняття “інновації” вперше з'явилося в дослідженнях культурологів у ХІХ столітті і означало введення елементів однієї культури в іншу. Перший, найбільш повний, опис інноваційних процесів був представлений видатним австрійським економістом Й. Шумпетером. У 1934 р. він ввів поняття «інновація», трактуючи його як зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків та форм організації у промисловості [11]. Відповідно до Закону України “Про інноваційну діяльність” інновації визначаються як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого харак-

теру, що суттєво покращують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [7].

Інновації передбачають не тільки створення нового (новації), а і його одночасну практичну реалізацію. Період від виникнення новації до її перетворення (використання) у нововведення називається життєвим циклом інновації [3]. При цьому під новаціями варто розуміти результат наукової, науково-технічної, інтелектуальної діяльності. У зв'язку з цим у світовій практиці вирізняють науково-дослідну і науково-технічну діяльність, спрямовану на одержання та застосування нових знань, а також дослідно-конструкторські розробки.

Підприємствам, які прагнуть бути лідерами в своїй галузі, необхідні інструменти управління інноваційною діяльністю в умовах ринкової економіки. Оптимізації використання одного з ключових факторів управління інноваційною діяльністю в сучасній економіці – інформації – можна досягти, застосовуючи інструменти, розроблені в межах концепції контролінгу. Контролінг є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства [6].

Залучення контролерів для підтримки процесу управління інноваційними проектами, зрозуміло, призводить до підвищення витрат на реалізацію проекту. Втім, як показала практика, застосування контролінгу інновацій, ефективне управління за підтримки контролінгу дозволяє зменшити перевищення фактичних грошових витрат та витрат часу над запланованими у середньому майже на 50 % [5].

3. Особливості контролінгу інновацій

Розглядаючи контролінг інновацій, необхідно враховувати їх особливості, до яких належать ризики і значні обсяги інвестицій. Насамперед, йдеться про такі види ризиків, як: технічні, які означають вірогідність того, що в процесі реалізації інноваційного проекту не буде досягнуто техніко-експлуата-

ційних характеристик виробу; часові, обумовлені несвоєчасною реалізацією інноваційного проекту: “пізній вихід” на ринок може означати втрату конкурентоздатності продукту або його непотрібність для сучасних умов та вимог; економічні (фінансові), які виникають внаслідок перевищення фактичних витрат ресурсів над запланованими; продукція може виявитися надто дорогою і важко-реалізовуваною, що може призвести до втрати ліквідності підприємства.

Зазначені ризики формують, на нашу думку, специфічні завдання контролінгу інновацій: сприяння стратегічному та оперативному плануванню інноваційних програм (створення, проведення, зупинення інноваційних проектів з встановлення пріоритетів, залежно від бюджету); оцінка пропонованих інноваційних проектів з точки зору ринку, витрат та економічності; планування та контроль бюджету сфери досліджень і розробок за видами витрат та носіями витрат (проектами); контроль термінів реалізації та результатів проектів; вибір і контроль показників; активне інформування дослідників і розробників про економічні та ринкові дані (наприклад, щодо конкуренції та патентної чистоти); співробітництво у процесі економічної оцінки проектів та у формулюванні нових проектів.

Оскільки процес інноваційної діяльності має довготривалий термін, постає питання про завдання стратегічного та оперативного контролінгу.

Основним завданням контролінгу інноваційної фірми в стратегічному аспекті є підтримка стратегічного планування. Вона полягає, насамперед, у роботі зі стратегічною інформацією – визначенні релевантної стратегічної інформації та її джерел, а також її збір, аналіз та прогнозування. Служба контролінгу здійснює підбір та розробку інструментів стратегічного планування, в якості яких можуть виступати аналіз галузевих ринків та стратегічних пробілів, концепція кривих досвіду, концепції життєвого циклу, аналіз портфельних матриць, стратегічний баланс, бенчмаркінг. Специфіка стратегічного контролінгу ґрунтується на специфіці стратегічного планування, основними особливостями якого є те, що це довгострокове планування і, водночас, спосіб адаптації підприємства до оточуючого середовища.

Розробку стратегічного плану розпочинають з аналізу існуючої ситуації. Для інноваційного підприємства важливо розпізнати найбільш ранній момент часу привабливості нових технологій, початок старіння використовуваних технологій. Для цього необхідна система раннього попередження. Така система базується на ідентифікації та аналізі слабких сигналів. Під слабкими сигналами розуміють інформацію якісного характеру про передбачувані зміни. Зміни можуть нести як шанси, так і ризики для підприємства, тому для адекватної реакції їх необхідно передбачати.

Система раннього попередження може формуватися шляхом створення системи індикаторів, побудови або створення моделей розвитку цікавих сфер або на основі аналізу джерел інформації (спостереження за виступами і дискусіями на конгресах, конференціях; потім аналіз публікацій, заявок на патенти, виданих ліцензій) [1].

Для прогнозування у сфері технології використовують такі методи, як: екстраполяції тренду, прог-

нозування на основі попередніх індикаторів (наприклад, можливості застосування лазера в мирних цілях можна прогнозувати на основі розвитку у військовій сфері), дерево цілей, морфологічний аналіз, метод Дельфі, метод сценаріїв, метод S-кривої та інші. Аналіз інформації, яка отримана системою раннього спостереження, є основою для розробки стратегії.

Оперативний контролінг виконує короткострокові цілі й оперує такими показниками, як: ліквідність, рентабельність, продуктивність, прибуток. Перелік інструментів та методів оперативного контролінгу різноманітний, застосування конкретних з них залежить від специфіки підприємства. Найбільш доцільними, на наш погляд, є такі інструменти:

- портфоліо-аналіз;
- GVP-аналіз (аналіз за формулою “витрати-обсяг-прибуток”);
- ABC-аналіз;
- планування потреби в матеріалах;
- аналіз фінансових показників діяльності;
- методологія Stage-gate process;
- статистичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків.

Поставлені цілі досягаються шляхом вирішення завдань оперативного контролінгу в інноваційній сфері, серед яких – поточне планування, виконання конкретних проектів, забезпечення необхідних потужностей.

Таким чином, основне завдання оперативного контролінгу в інноваційній сфері зводиться до нагляду за ходом реалізації проекту, а також до контролю та інформаційної підтримки ефективного управління проектом.

4. Етапи процесу контролінгу інновацій

У зв'язку з вказаним вище найбільш відповідним веденню сучасного бізнесу вбачається виокремлення чотирьох етапів процесу контролінгу інновацій.

Перший етап передбачає стратегічне планування цілей підприємства і проекту. Після визначення цілей переходять до вибору проекту. Служба контролінгу виробляє альтернативні варіанти реалізації проекту, які здатні забезпечити задоволення поставлених цілей. На цьому етапі виникає завдання вибору такого варіанту реалізації проекту, який дозволив би досягти загальнофірмових цілей. Кожен запропонований варіант реалізації проекту має свої переваги і недоліки. Тому доцільно виділити еталонний варіант. Найоптимальнішим є шлях порівняння альтернативних варіантів з еталонною версією, використовуючи економічні методи аналізу якісних і кількісних даних.

На другому етапі, насамперед, повинно бути вирішено питання організації служби контролінгу інновацій. Існують різні варіанти задіяння служби контролінгу в організаційну схему підприємства. Децентралізований варіант притаманний підприємствам, які ведуть декілька бізнес-ліній. Такий варіант включає централізований відділ досліджень і розробок, а також декілька сфер, поділених, залежно від напрямів бізнесу. За такою схемою у кожного бізнес-підрозділу є свій підрозділ контролінгу. Таким чином, важливо так організувати виробничий процес, щоб відділи досліджень, розробок і контролінгу сумісно виробляли управлінські рішення.

Далі здійснюється вироблення планово-організаційних заходів. Підрозділ контролінгу розроб-

ляє методики та інструменти планування, які найбільш підходять у даних умовах і забезпечують максимально точні результати. Перевіряється реальність реалізації підготовленого плану, потім вирішуються питання, пов'язані з координуванням учасників проекту, формуванням інформаційного потоку, організацією робіт і призначенням відповідальних осіб. Далі встановлюється час проведення контрольних заходів, пов'язаних з виконанням певних блоків робіт, визначаються підконтрольні показники, які характеризують фінансовий і організаційний стан проекту та встановлюються допустимі відхилення обраних показників.

На етапі оцінки і фінансування робіт визначаються цільові витрати, ціна нового продукту, складається калькуляція собівартості, а також бюджет проекту. Зокрема, під час планування бюджету проекту враховують такі показники, як: витрати на роботу науково-дослідницького відділу конструкцій і розробок (НДВКР), використання матеріальних ресурсів, вкладені інвестиції тощо.

Необхідним елементом є стратегічне планування загального бюджету і його розподілу на окремі проекти. Основна складність полягає в обмеженості фінансових ресурсів, що, в свою чергу, має вирішальне значення при визначенні ринкових перспектив підприємства.

Заключним етапом процесу контролінгу інновацій є визначення якості робіт і звітність. Звітність, яка повинна формуватися в службі контролінгу НДДКР, поділяється на два види: загальна звітність і за проектом. Перша містить щомісячний звіт відділу контролінгу, а також огляд всіх поточних і запланованих проектів. Ключовими пунктами цієї звітності є витрати та терміни проекту, досягнення цілей і коментарі (причини відхилень від фактичних показників і заходи щодо їх усунення).

На цьому етапі підрозділ контролінгу оцінює вплив встановлених відхилень на подальший хід реалізації проекту, з'ясовує як ці відхилення вплинули на основні керовані параметри проекту. Для цього використовують показники НДВКР.

Контролінг інновацій потребує стандартизованих показників на різних управлінських рівнях. Це єдиний спосіб гарантувати значну агрегацію і обробку даних, оскільки централізований контролінг, як правило, застосовують в міжнародних проектах.

Звітність за проектом формується за вимогою учасників досліджень і розробок та містить деталізований розрахунок витрат нового продукту. Періодичність складання такої звітності – два рази в тиждень.

Контролінг інновацій відрізняється у кожному випадку на конкретному підприємстві – чи це виключно дослідницька і розробницька установа, чи це велике підприємство, яке об'єднує дослідження, розробки і серійне виробництво, або це мале і середнє підприємство, яке виникло на основі інновацій. Отже, концепція контролінгу інновацій може змінюватись, залежно від організаційних факторів, а служба контролінгу виконуватиме функціональні обов'язки, відповідно до завдань, покладених на неї.

5. Висновки

В умовах високо конкурентних ринків підприємства, які прагнуть розвиватись у довгостроковій

перспективі, незалежно від сфери діяльності, більша увага повинна приділятися розвитку інновацій. Оптимізації використання одного з ключових факторів управління інноваційною діяльністю в сучасній економіці – інформації – можна досягти, застосовуючи інструменти, розроблені в межах концепції контролінгу.

Розглядаючи контролінг інновацій, необхідно враховувати їх особливості, оскільки інновації більшою мірою, ніж інші види діяльності підприємства, пов'язані з ризиками і значними обсягами інвестицій. Особливості інновацій формують специфічне коло завдань і вимагають дотримання певних етапів процесу контролінгу інновацій.

Реалізація розглянутої концепції контролінгу інновацій сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю та подальшій розробці теоретичних основ формування та розвитку контролінгу інновацій в Україні з метою впровадження його в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башкатова Ю. И. Контроллинг [Текст] : учебно-метод. комплекс / Ю. И. Башкатова. – М. : Центр ЕАОИ, 2008. – 108 с.
2. Берр Х. Контроллинг в сфере исследований и разработок / Х. Берр // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_5CB6DB8C-AB98-4D11-B6E9-8163E3FDE231.html.
3. Кантаєва О. Удосконалення методики аналізу інноваційної діяльності для прийняття управлінських рішень / О. Кантаєва, Є. Галушко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 7. – С. 35-46.
4. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці [Текст] : монографія / [В. В. Прохорова, А. С. Мартошева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова]. – Х. : Інжек, 2006. – 200 с.
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические основы построения контроллинга в организациях [Текст] : пособ. / [А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько]. – [2-е изд.]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] : науч. пособ. / [под ред. Н. Г. Даниловичкиной]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4.07.2002 № 40-IV // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>
8. Фалько С. Г. Проектный подход к управлению инновационными процессами / С. Г. Фалько, Б. С. Федоров. // Российское предпринимательство. – № 9. – 2003. – С. 50-56.
9. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент [Текст] : пособ. / Р. А. Фатхутдинов — М. : Бизнес-школа, 2000. — 624 с.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] : науч. изд. / Д. Хан — М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Шумпетер Й. Теория экономического развития [Текст] : науч. изд. / Й. Шумпетер — М. : Прогресс, 1982. – 455 с.