

***Пілецька С.Т.***

*доктор економічних наук, доцент, професор  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

***Коритько Т.Ю.***

*кандидат економічних наук, доцент, ст. науковий співробітник  
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

***Дуксенко О.П.***

*Ст. викладач*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **КОНТРОЛІНГ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В сучасних умовах інноваційного розвитку економіки країни на необхідності підвищення ефективності управління підприємствами зумовила відповідні перетворення в організаційних структурах управління підприємством. Отже, діяльність підприємств характеризується такими основними проблемами: значним спадом обсягів промислового виробництва, нестабільними умовами функціонування підприємств, зростанням вартості енергоресурсів і, як наслідок, збільшенням вартості кінцевої продукції, скороченням внутрішнього попиту через зменшення рівня доходів населення [4].

Інновації в роботі підприємств зумовили створення управлінських механізмів, основним завданням яких стало об'єднання і координація дій всіх елементів виробничих систем для досягнення поставлених цілей. В такій ситуації, контролінг інноваційних процесів, як ключовий елемент в системі управління інноваційним розвитком підприємства, стає найважливішим інструментом підвищення ефективності його інноваційної діяльності.

Для того, щоб визначити місце і роль контролінгу в управлінні підприємством, треба визначити його сутність і функції, які залежать від концепцій контролінгу, що дотримуються сучасні автори.

Так, Кармінський А.М. [7] ототожнює контролінг інновацій із проект-контролінгом, оскільки інноваціям властиві всі ознаки проекту і їх можна розглядати як окремі проекти. Як головне завдання контролінгу інновацій автор визначає «нагляд за процесом реалізації інноваційного проекту, а також контроль та інформаційну підтримку ефективного управління проектом». Отже, автор визначає, що функцію розроблення плану реалізації інноваційного проекту покладено на керівника проекту, проте, методики та інструменти планування розробляють і надають проектній групі спеціалісти підрозділу контролінгу. У цьому знаходить реалізацію функції методичної підтримки планування.

Башкатова Ю.І. визначає, що «служба контролінгу інновацій здійснює контроль орієнтування на поставлену мету за допомогою встановлених проміжних цілей, які виступають критеріями виконання стратегічного плану

інновацій» [2]. Чіткого визначення поняття «контролінг інновацій» Башкатова Ю.І. не надає та розглядає його функції через функції служби контролінгу, що не дає представлення про значення контролінгу в системі управління інноваціями.

Ототожнення контролінгу інновацій та контролінгу інвестицій здійснює Яковлев Ю.П., відзначаючи, що «інвестиції в інновації є найбільш важливими в сучасних умовах господарювання, а отже, контролінг інвестицій мусить бути спрямованим саме на такі інновації» [11], що не є спірним питанням, оскільки інвестиції та інновації не є тотожним поняттям, мають різні функції. Отже, контролінг інвестицій та інновацій теж має різні функції, які притаманні їм, та принципи його проведення.

Контролінг інновацій, за думкою Михайліченко Н.М – «це складова системи контролінгу за орієнтацією на окремі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, що здійснює підтримку управління інноваційною системою підприємства шляхом координації, моніторингу, аналізу, методичного та інформаційного забезпечення інноваційних проектів» [9]. Представлене визначення більш повно розкриває сутність контролінгу, його функції та принципи.

На думку Н.П. Михайлишина і Н.Г. Мельника під контролінгом інноваційної діяльності розуміють методику управління інноваційною моделлю розвитку підприємств, спрямовану на вивчення тенденцій розвитку мікро- і макросередовища підприємства, виявлення резервів і удосконалення координації системи управління інноваційною діяльністю з використанням нових інформаційних технологій і сучасних методів прийняття рішень для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу підприємства [10].

Зокрема, поняття «інновація», з визначення Закону України «Про інноваційну діяльність», передбачає необхідність її дослідження через призму «організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру» [6].

В джерелі [1] відмічається, що інновація - це новий, поліпшений продукт або технологія, що є результатом інноваційного процесу, його найбільш важливою складовою на підприємствах є вдосконалення технології в найбільш раціональному шляху відповідно до конкретних економічних умов.

Отже, інновація являє собою процес або результат процесу, в якому: використовуються частково або повністю результати інтелектуальної діяльності та забезпечує випуск інноваційної продукції.

Для розуміння ролі інновації в системі контролінгу розглянемо поняття «управлінська інновація». Е. Т. Гребньов вважає, що «під управлінським нововведенням розуміється будь-який цілеспрямована зміна технології управління, орієнтоване на заміну існуючого механізму управління або його елементів з метою прискорення, полегшення або поліпшення виконання поставлених завдань» [5]. А. В. Матвеев дає наступне визначення

«управлінська інновація – це результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових управлінських технологій, методів і організаційних форм» [8]. На думку К.С. Безгіної та Ю.М. Клименко [3] управління інноваціями – це цілеспрямована взаємодія керуючої і керованої підсистем, орієнтована на перманентний пошук і трансформацію різних комбінацій властивостей і характеристик інноваційних об'єктів, з метою отримання мультисистемного ефекту.

Таким чином, контролінг є одним з найважливіших напрямків в розвитку теорії і практики обліку, контролю і аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства, оскільки комплексні рішення, що стосуються фінансово-виробничої діяльності, вимагають формування і виконання загальної концепції управління підприємством, переходу до системного управління, що визначає системний підхід базовою основою контролінгу (рис. 1).

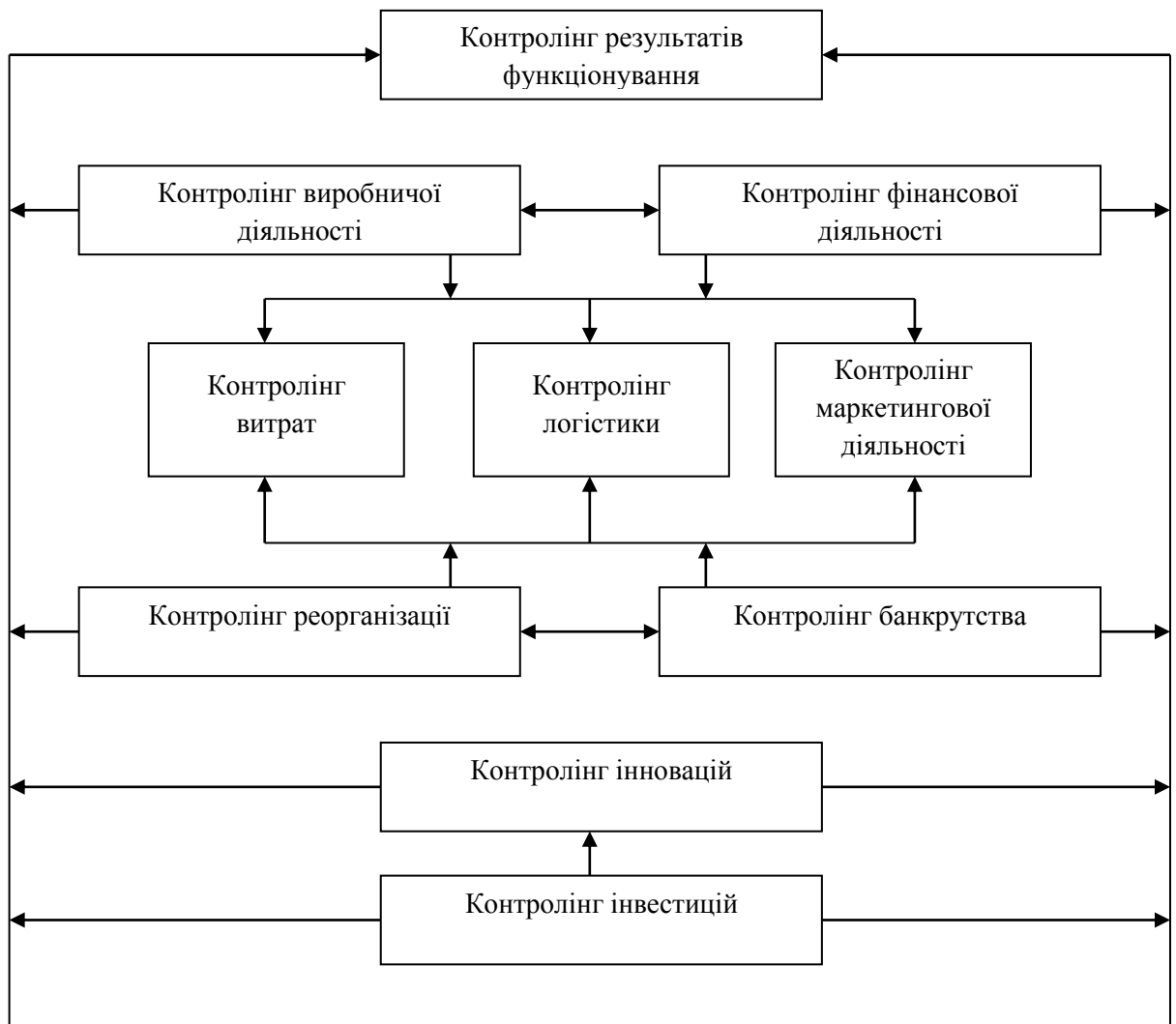


Рис. 1 Взаємозв'язок підсистем контролінгу

Подання контролінгу як комплексу сфер функціонування підприємства пов'язано з багатофункціональним визначенням його сутності і комплексу типових функцій і завдань, що реалізуються в рамках різних підсистем, однією з яких є контролінг інновацій.

Контролінг інновацій являє собою функціонально і організаційно відокремлений напрямок фінансово-виробничої роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією його інноваційної діяльності.

Зміст контролінгу інновацій становить інформаційно-аналітична і методична підтримка процесів планування, обліку, контролю і аналізу параметрів інноваційних проектів, а також консультування керівництва при виробленні стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Організація контролінгу в сфері інноваційної діяльності підприємства повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, які конкретизуються в контролінгу інновацій як:

- орієнтація нововведень на стратегічні цілі підприємства;
- визначення взаємовпливу і координація всіх видів діяльності, пов'язаних з інноваційним напрямком;
- забезпечення економічного обґрунтування управлінських рішень в сфері інновацій;
- інформаційна підтримка та контроль за ходом реалізації інноваційних проектів.

Віддача від впровадження нововведень на підприємстві має довгостроковий період, що визначає місце контролінгу інновацій у стратегічному управлінні. Стратегічне планування інноваційної діяльності передбачає оптимальне використання наявних у підприємства ресурсів з метою адаптування до умов зовнішнього середовища і запобігання його негативного впливу на інноваційні процеси.

Межі регулювання стратегічних сфер діяльності в межах контролінгу інновацій представлено на рис.2.

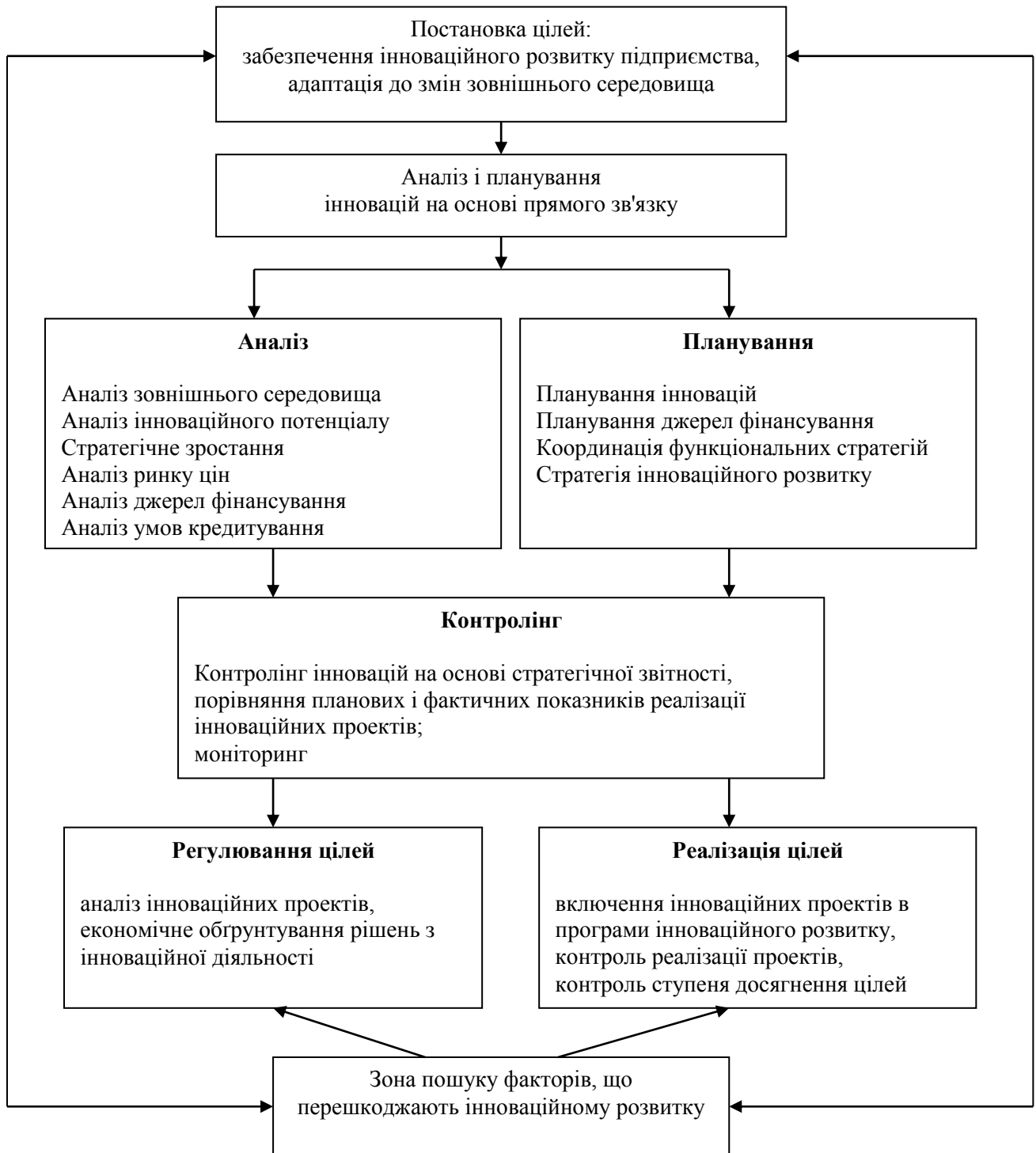


Рис. 2 Регулювання стратегічних сфер діяльності підприємства в межах контролінгу інновацій

Контролінг інновацій дозволяє досягти максимальної ефективності інноваційної діяльності та при цьому мінімізувати ризики.

До основних цілей, які покликаний виконувати контролінг в інноваційній сфері, можна віднести наступні:

- планування, в тому числі розробка методів планування і координації бюджетів;

- контроль реалізації планів, який включає в себе аналіз фактичних результатів, оцінку інноваційної діяльності, виявлення відхилень і їх причин;
- інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, в тому числі в області інноваційної діяльності.

При розгляді функціональних областей контролінгу інновацій на підприємствах, необхідно враховувати ту обставину, що його функції і завдання постійно доповнюються і змінюються за змістом. До основних функцій контролінгу інновацій відносяться:

- аналіз і контроль інноваційних процесів;
- вибір, оцінка та реалізація інноваційних рішень;
- контроль і регулювання інноваційних циклів;
- економічне та інформаційне забезпечення впровадження нової продукції;
- управління витратами на інновації;
- методичне та інформаційне забезпечення розробки інноваційних проектів;
- економічне обґрунтування інноваційних проектів;
- оцінка ризиків інноваційного проекту;
- оцінка ефективності впровадження інновацій на підприємстві.

Формування завдань контролінгу інновацій можна провести з урахуванням реалізації функцій менеджменту в системі управління підприємством, які направлені на інноваційний розвиток. Розподіл завдань за функціями контролінгу інновацій представлена на рис. 3.

В цілому характер функцій і завдань контролінгу інновацій аналогічний інших підсистем контролінгу, що обґрунтовано розглядом його як особливого економічного управління процесами, що протікають на підприємстві. Разом з тим, спеціальними завданнями контролінгу інновацій в умовах організації впровадження нової продукції на підприємстві в рамках НДДКР можуть бути:

- управління процесом підвищення ефективності стратегічного і оперативного планування НДДКР,
- управління асортиментної політикою впровадження нових продуктів,
- скорочення часу проектних розробок,
- планування і контроль бюджетів НДДКР,
- контроль показників, що характеризує інноваційний цикл,
- оцінка замовлень НДДКР,
- управління стратегічними витратами на НДДКР.

діяльності необхідно інформаційне забезпечення. Достатня, достовірна та своєчасна інформація є одним з факторів, що забезпечують зниження витрат реалізації інноваційних проектів і підвищення ефективності підприємства.

Раціональне використання інформації досягається шляхом організації на підприємстві інформаційної мережі, яка являє собою формалізоване безліч інформаційних потоків від джерел інформації до її споживача



Рис. 3 Задачі та функції контролінгу інновацій

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в інноваційній м. Обліково-інформаційна функція контролінгу інновацій, перш за все, реалізує раціональний документообіг.

До основних обліково-інформаційних завдань контролінгу інноваційних проектів на оперативному рівні відносяться:

- розробка необхідних форм документів, що уніфікує процес збору і обробки інформації, в системі електронного документообігу;
- оцінка даних поточного обліку;
- заповнення і обробка документації, що фіксує планові і фактичні величини;
- виявлення і аналіз відхилень;
- прогнозування подальшого ходу реалізації інноваційного проекту;
- складання проміжних звітів;
- розробка коригувальних заходів щодо усунення відхилень від бюджету інноваційного проекту;

- надання звітів керівництву;
- проміжна калькуляція продукту на основі фактично досягнутих параметрів проекту;
- остаточний звіт, що охоплює оцінку ходу і результати інноваційного проекту.

Отже, стан і рівень контролінгу інноваційної діяльності на підприємствах не повинні входити у протиріччя з потребами виробництва як базової системи.

Розвиток контролінгу є результатом розширення масштабів виробництва і ускладнення його характеру, посилення інтеграційних процесів і загострення конкуренції виробників продукції в умовах глобалізації, підвищення ролі інтелектуального капіталу, вдосконалення засобів і методів управління.

Впровадження контролінгу інновацій на підприємстві охоплює побудову або зміна організаційної структури управління, формування функціональних підсистем.

Таким чином, система контролінгу інновацій дозволяє здійснювати обґрунтовані стратегічні дослідження, системний аналіз та реінжиніринг процесів і їх адаптації до змін навколишнього середовища. Це дає можливість розглядати контролінг інновацій як найважливіший інструмент антикризового управління бізнесом, що істотно підвищує його актуальність в сучасних умовах.

Економічна дійсність змінюється, стає більш динамічною, складною, постійно відчуває вплив прискореного НТП, багатьох інших нових факторів. Впровадження контролінгу інновацій може стати ефективним інструментом організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 29, No. 8s, (2020), pp. 2304-2311.
2. Башкатова Ю.И. Контроллинг / Ю.И. Башкатова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 108 с.
3. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник / К.С. Безгін, Ю.М. Клименко // Заг. ред. К.С. Безгіна. – Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с
4. Брюховецька Н.Ю., Коритько Т.Ю. Інноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності в умовах зовнішніх обмежень. / Н.Ю. Брюховецька, Т.Ю. Коритько // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: Зб. наук. пр. — Київ: ІЕП НАНУ, 2017. С. 12-20.
5. Гребнев Е. Т. Управленческие нововведения / Е. Т. Гребнев. – М. : Экономика, 1985. 159 с.
6. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2005 р. № 40-IV // Голос України. 2005. 9 серп. С. 3.



7. Контролінг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н. И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. 2-е изд. М. : Финансы и статистика, 2002. 256 с.

8. Матвеев А. В. Управленческие инновации в деятельности руководителя коммерческой фирмы: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Матвеев Алексей Владимирович. М., 1999. 122 с

9. Михайличенко Н.М.. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 1. 164-168. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

10. Михайлишин Н.П., Мельник Н.Г. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна економіка, 2010. 1, с. 101-105

11. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю.П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Дуксенко О.П. Контролінг інновацій в системі управління підприємством. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 с. С. 77-83

---