

Секція № 4

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ТА ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 338.27

**Валентина Лаврененко,
Софія Галецька***

КОНТРОЛІНГОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

КОНТРОЛИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

CONTROLLING ASPECTS OF COMPANY'S INNOVATION ACTIVITY

Анотація. Розглянуто необхідність, ключові аспекти та основні інструменти контролінгу в інноваційній діяльності підприємства. Охарактеризовано функції і завдання контролінгу у процесі забезпечення ефективної інноваційної активності на мікрорівні.

Аннотация. Рассмотрены необходимость, ключевые аспекты и основные инструменты контроллинга в инновационной деятельности предприятия. Охарактеризованы функции и задачи контроллинга в процессе обеспечения эффективной инновационной активности на микроуровне.

Abstract. Necessity, key aspects and main tools of controlling in business' innovation activities are considered. Function and controlling tasks in the process of effective innovation activity at the micro level are characterized.

У ХХІ столітті, коли ринок диктує досить жорсткі умови існування та утримання конкурентних позицій, актуалізується проблема забезпечення ефективного управління розвитком бізнесу. Інноваційні підприємства, в свою чергу, мають підвищені вимоги до останнього, адже за своєю сутністю вони випереджують своїх конкурентів і є новаторами на ринку. Саме тому для інноваційних підприємств дуже важливо використовувати сучасні управлінські інструменти, що дозволять охопити та контролювати наявні бізнес-процеси. Для зменшення трудомісткості цієї діяльності, необхідно якомога більше її автоматизувати. Для цього на сучасних підприємствах створюють службу контролінгу — внутрішній аналітичний підрозділ, який збирає дані, обробляє та групує їх, а завдяки аналізу відхилень встановлених ключових показників ефективності (KPI), вчасно реагує на зміни та обґрунтовує необхідні управлінські рішення.

Питання щодо підвищення ефективності управління лишається відкритим протягом усього існування підприємства. Діяльність компанії інноваційної спрямованості завжди переплітається із ризиками та невизначеністю, адже ефект від появи будь-яких нововведень на ринку заздалегідь прогнозувати неможливо. Разом з тим, апарат управління підприємства має тримати «руку на пульсі» для того, щоб мінімізувати втрати у разі реалізації гіршого з варіантів. Дані відхилення від нормального стану фіксуються завдяки службі контролінгу, що оперативно передає зміни в результатах діяльності до вищого керівництва. Служба контролінгу компанії виділяє ряд показників, за допомогою яких можна характеризувати поточні конкурентні і підприємницькі позиції, а також їх динаміку.

Служба контролінгу на інноваційному підприємстві допомагає встановити стратегічні орієнтири діяльності. Саме через це службу контролінгу часто називають економічним лоцманом, адже саме вона задає шлях, по якому підприємство буде йти для реалізації планів та проектів. Наступною, не менш важливою характеристикою, є управління проектами на рівні їх планування, як стратегічного, так і оперативного. Служба контролінгу насправді пронизує усі функції управління між собою, починаючи від планування майбутньої діяльності і закінчуючи контролем за виконан-

* **Валентина Віталіївна Лаврененко** – к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» valentyna.lavrenenko@kneu.ua,

Софія Сергіївна Галецька – студентка 5 курсу факультету економіки та управління ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», galeckasofia@bigmir.net

ням поставлених планів і задач, проте тут мова йде про основні атрибути даних робіт, таких як бюджет, виконавці, параметри та нормативні значення показників.

Виходячи з того, що служба контролінгу спрямована на стратегічне планування діяльності інноваційного підприємства, дуже важливим є те, що вона розробляє ключові показники ефективності, тобто ті параметри діяльності, зміна значень яких впливає на досягнення основних орієнтирів. Моніторинг даних показників дає можливість контролювати процеси на підприємстві, а для інноваційної діяльності це вкрай важливо. Кількість KPI для кожного підприємства є індивідуальною, на думку більшості фахівців у цьому питанні [1, с. 47], це число повинно бути в межах 10—16 індикаторів, проте найвагоміших. До загальних показників можна віднести чистий прибуток підприємства, частку ринку, показники рентабельності тощо. За специфікою інноваційної діяльності обов'язково необхідно спрямувати свою увагу на розрахунки виручки на одиницю витрат на інновації, рентабельність інвестицій, темп приросту ринку тощо.

Службі контролінгу належить ще одна відповідальна задача, а саме розрахунок витрат та, виходячи з цього, обґрунтування методів ціноутворення. Таким чином, контролери, тобто працівники відділу контролінгу, розробляють класифікацію витрат і групують витрати в залежності від їх параметрів та характеристик. Найпоширенішими поділами є змінні та постійні витрати, прямі та непрямі, виробничі та невиробничі. В свою чергу, дані класифікації перетинаються між собою, тому декомпозиція здійснюється по тим принципам та ознакам, дивлячись які розрахунки необхідно зробити. За цими принципами будуються маржинальний аналіз, калькуюються повні та неповні витрати для інноваційні продукти.

Наступною функцією, яку необхідно охопити службі контролінгу, є порівняння фактичних даних за основними показниками до цільових, що були встановлені у період розробки проектів. В інноваційній сфері це є одним з найбільш важливих процесів, адже можуть виникати незаплановані витрати на будь-якому з етапів впровадження інновацій, що негативно впливатиме на фінансовий результат проекту. З цього параметру впливає розрахунок питомих витрат на маркетингові дослідження, на впровадження нових технологій, на залучення висококваліфікованого персоналу для розробок тощо. Інноваційне підприємство потребує регулярного контролю та втручання, тому дані процеси зазвичай автоматизуються в межах підрозділів.

Відділ контролінгу постійно працює з даними, які збираються в процесі роботи підприємства, аналізуючи основні процеси. У будь-який час відділ контролінгу може надати змістовну інформацію щодо поточного стану діяльності у розрізі проектів, а задля цього використовують велику кількість методів для інноваційної діяльності. Серед найрезультативніших методів, то можна виділити аналіз потенціалу, аналіз і оптимізацію об'єму замовлень, аналіз сценаріїв, аналіз бар'єрів входу в галузь, аналіз вузьких місць, аналіз життєвого циклу продукту, аналіз чуттєвості та інші. Будь-який із запропонованих методів спрямований на певну характеристику роботи, а тому у сукупності вони відповідають за комплексну оцінку інноваційного проекту. Інформаційна підтримка у даному випадку може здійснювати для будь-якого підрозділу залежно від його потреб.

Важливим аспектом у діяльності інноваційного підприємства є фінансовий облік, адже відомо, що інноваційні проекти вимагають значних вкладень не лише нематеріальних ресурсів, але й інвестицій. Що стосується контролінгу в даному розрізі, то він допомагає зібрати необхідну інформацію для внесення її до фінансових звітностей, а також для розрахунків показників управлінського обліку. На основі KPI, що встановлюються на етапах стратегічного та оперативного планувань, служба контролінгу прогнозує майбутні показники та може графічно їх змодельовати та відобразити.

Отже, впровадження служби контролінгу на інноваційному підприємстві дає можливість ефективно управляти усіма реальними процесами, що протікають у організації. Контролери при цьому отримують вхідні дані, консолідують їх та аналізують, щоб передати топ-менеджменту для прийняття управлінських рішень. Разом з тим, саме служба контролінгу виділяє ключові індикатори ефективності, моніторинг яких дає можливість отримувати дані щодо поточної ситуації проекту. Таким чином, контролінг мінімізує вплив від виникнення ризиків на підприємстві інноваційної сфери, завдяки вчасному реагуванню на відхилення будь-яких показників від нормативних значень. Впровадження служби контролінгу на підприємстві несе позитивний вплив, а тому дана практика вже давно реалізована серед транснаціональних корпорацій.

Література

1. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]: кол. монографія / за заг. ред. Г.О. Швиданенко. [Г.О. Швиданенко, О.Б. Бутнік-Сіверський, І.А. Павленко та ін.]. — К.: КНЕУ, 2015. — 156 с.