

Михайлишин Н.П.,
к.е.н., доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу THEU
Мельник Н.Г.,
к.е.н., доцент кафедри обліку в бюджетній і
соціальної сфері THEU

КОНТРОЛІНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки досягнення високих і стабільних темпів економічного зростання можливе лише за рахунок використання інноваційних факторів. Розвиток інноваційної економіки, заснованої на нових знаннях, технологіях, формах управління, є основою соціально-економічного розвитку країни на довгострокову перспективу, що дозволяє забезпечити її безпеку і поступальний розвиток.

В Україні розроблено стратегію економічного розвитку на 2004-2015 рр. „Шляхи європейської інтеграції”, спрямовану на запровадження інноваційної моделі структурної побудови та зростання економіки, утвердження України як високотехнологічної держави [1, С. 14].

Серед принципів, покладених в основу державної інноваційної політики, визначено інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності. Система контролінгу є механізмом інформаційного і аналітичного забезпечення менеджменту необхідними відомостями. Вона є поєднанням можливостей інформаційних технологій з інноваційним управлінням і створюється як інноваційна система натомість застарілих систем. Практика зарубіжних і вітчизняних підприємств підтверджує, що без застосування інструментарію контролінгу в сучасний період розвитку економіки неможливо витримувати конкуренцію з тими підприємствами, які успішно використовують дану концепцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних та прикладних проблем контролінгу як нової концепції ефективного управління підприємством і його підсистеми - контролінгу інноваційної діяльності - зробили зарубіжні та вітчизняні вчені А.Дайле, Д.Хан, Фольмут Х.И., Кармінський А.М., Ісакова Р.Є., Головіна Т.А., Петренко С.Н., Попова Л.В., Пушкар М.С., Фалько С.Г. та інші. Результати аналізу літературних джерел підтвердили необхідність подальшого дослідження сутності і інструментарію контролінгу інновацій, розробки системи показників для оцінки їх ефективності.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація теоретичних знань у сфері контролінгу інноваційної діяльності і вдосконалення системи оцінки її ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна діяльність підприємства - це комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості виробництва. Особливої актуальності інноваційна діяльність набуває в умовах сучасної економічної кризи, оскільки стимулює процеси конкуренції і реструктуризації компаній і цілих галузей, робить пріоритетним пошук ефективних технологічних рішень, що дозволяють істотно скоротити трудові, матеріальні і фінансові витрати, підштовхує підприємців до сміливих рішень, які раніше з різних причин відкладалися. Кризи «лікують» інноваціями і немає вагомих підстав вважати, що вітчизняна економіка може стати виключенням.

Інновація – елементарна складова підприємництва, завжди властива ринковій економіці. Своєчасне впровадження інновацій забезпечує підприємству утримання існуючих і завоювання нових переваг в умовах конкуренції, тобто інновації є ключовим фактором росту і прибутковості бізнесу. Оскільки значення інноваційної складової у діяльності компанії незмінно зростатиме, керівництву необхідно удосконалювати механізми управління інноваційною діяльністю підприємства на основі впровадження нових технологій управління, зокрема контролінгу.

Контролінг інноваційної діяльності розглядається як методика управління інноваційною моделлю розвитку підприємств, спрямована 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. [2, С. 114-117].

Під інноваційним потенціалом розуміють здатність і зацікавленість підприємства комерціалізувати наукові знання та ефективно залучати нові технології до господарського обороту. На рис. 1 наведено складові інноваційного потенціалу підприємства.

Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір тієї чи іншої стратегії, що можна визначити, як «міру готовності» [3] виконати поставлені цілі в сфері інноваційного розвитку підприємства.

Процес формування стратегії здійснюється, як правило, на основі портфельного аналізу. За допомогою цього інструменту контролінгу оцінюється вся господарська діяльність підприємства з метою розподілу інвестиційних ресурсів: вкладення засобів у найбільш прибуткові і перспективні напрями розвитку і скорочення інвестицій в неефективні проекти. В результаті проведення портфельного аналізу компанія дає оцінку конкурентоспроможності основних продуктів, визначає розміри вкладень капіталу в кожен підрозділ. Для кожного окремого продукту розробляється окремий інноваційний проект.



Рис. 1. Складові інноваційного потенціалу підприємства

При оцінці і реалізації інноваційного потенціалу підприємства контролінг використовує комплексний підхід, що включає дві складові: ринкову і ресурсну. Ринкова складова передбачає всебічний аналіз зовнішнього середовища. При ринковій орієнтації підприємство чітко націлене на ринки збуту своєї продукції, на пошук найбільш перспективних ринкових сегментів. Ресурсна складова передбачає оцінку сильних і слабких внутрішніх сторін підприємства і як основний чинник економічного успіху розглядає якість управління

ресурсами. Отже, ринковий компонент орієнтує підприємство на розробку нових продуктів, тоді як ресурсний компонент в основному зосереджений на пошуку нових (часто – альтернативних) джерел сировини, матеріалів, енергії. Раціональне поєднання на практиці ринкової і ресурсної складових забезпечить підприємству інноваційний шлях розвитку і досягнення конкурентних переваг [4].

Інноваційна активність підприємства оцінюється трьома основними характеристиками: наявністю завершених інновацій; ступенем участі фірми в розробці даних інновацій і оцінкою основних причин, з яких інноваційна діяльність не здійснювалася.

В системі контролінгу для вимірювання *інноваційної активності* підприємства доцільно розробити цілісну систему показників, яка б гармонійно поєднувалася із стратегічними інтересами компанії. Показники, що характеризують інноваційну активність підприємства можна поділити на групи:

Витратні показники:

- 1) питомі витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи в загальному обсязі реалізації, які характеризують показник наукоємності продукції фірми;
- 2) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- 3) витрати на придбання інноваційних фірм;
- 4) наявність коштів на розвиток ініціативних розробок.

Показники, що характеризують динаміку інноваційного процесу:

- 1) показник інноваційності ТАТ;
- 2) тривалість процесу розробки нового продукту (нової технології);
- 3) тривалість підготовки виробництва нового продукту;
- 4) тривалість виробничого циклу нового продукту.

Показники оновлюваності:

- 1) кількість розробок або впроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- 2) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускається 2, 3, 5 і 10 років);
- 3) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);
- 4) обсяг інноваційної продукції, що експортується;
- 5) обсяг нових послуг, що надаються.

Структурні показники:

- 1) склад і кількість дослідницьких та інших науково-технічних структурних підрозділів (включаючи експериментальні і випробувальні комплекси);
- 2) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДКР;

Найчастіше використовуються показники, що характеризують питомі витрати фірми на НДКР в загальному обсязі реалізації і чисельність науково-технічних підрозділів. Широко використовується показник інноваційності ТАТ («turn around time» - «встигай повертатися»), під яким розуміють час з моменту усвідомлення потреби або попиту на новий продукт до моменту його відправки у великих кількостях на ринок або споживачеві. Інші показники використовуються рідше і, як правило, відображаються у спеціальних аналітичних оглядах.

Умовою життєздатності інноваційних проектів є їх відповідність інвестиційній політиці і стратегічним цілям підприємства, що знаходять вираз у підвищенні ефективності його господарської діяльності.

Оцінка ефективності інноваційних проектів є основним інструментом правильного вибору з декількох проектів найбільш ефективного. Методи, які використовуються для *оцінки ефективності інноваційного проекту* засновані на дисконтованих і облікових оцінках. Вибір того чи іншого методу визначається термінами здійснення проекту, розміром інвестицій, наявністю альтернативних проектів і іншими чинниками.

У світовій практиці найчастіше використовуються методи оцінки, засновані на дисконтованих оцінках, оскільки вони враховують інфляцію, зміну процентної ставки, норми прибутковості і т.д. До цих показників відносять чисту поточну вартість проекту, індекс рентабельності, внутрішню норму прибутку і термін окупності інвестицій.

Чиста поточна вартість проекту - це різниця між дисконтованими доходами і витратами по проекту. Коефіцієнт дисконтування робить співставними фінансові показники,

що відносяться до різних часових періодів. Проект ефективний при будь-якому позитивному значенні чистої поточної вартості. Чим більше це значення, тим ефективніше проект.

Метод оцінки ефективності інноваційного проекту за допомогою *індексу рентабельності* дозволяє проводити ранжирування різних проектів в порядку зменшення їх рентабельності. Індекс рентабельності визначається як відношення дисконтованого доходу до приведених інноваційних витрат. Індекс рентабельності показує величину отриманого доходу на кожну гривню інвестицій. Проект буде ефективним при значенні індексу рентабельності, що перевищує 1. Перевага повинна надаватися інноваційним проектам з найвищим індексом рентабельності.

Внутрішня норма прибутку є тією нормою дисконту, при якому сума дисконтованих доходів дорівнює початково вкладеним інвестиціям. За кордоном для подальшого аналізу відбирають ті інноваційні проекти, внутрішня норма прибутку яких не нижче 15-20%. Чим вище значення внутрішньої норми прибутку, тим більш вигідним вважається проект.

Період окупності інвестицій - це число років, необхідних для відшкодування вкладених інвестицій. Інвестування в інновації в умовах ринку пов'язане із значним ризиком, і цей ризик тим більший, чим триваліший термін окупності вкладень, оскільки за цей час дуже істотно можуть змінитися і кон'юнктура ринку і ціни.

Для комплексної оцінки інноваційного проекту потрібно використовувати усі методи в сукупності, оскільки жоден з них сам по собі не є достатнім для ухвалення проекту.

На практиці інновації прийнято оцінювати при їх розробці, але не прийнято аналізувати після їх реалізації, тоді як показники ефективності за впровадженими проектами можна врахувати при розробці і реалізації інших нововведень. Розглянемо коефіцієнти, які дають можливість оцінити роботу підрозділів підприємства щодо досягнення ними інноваційних цілей і завдань.

1. Показник кваліфікації наукових кадрів ($D_{кн}$) - дозволяє визначити професійний рівень дослідницького персоналу підприємства:

$$D_{кн} = \frac{З_{ндкр.підпр.}}{З_{ндкр.ф}} \cdot 100\% ,$$

де $З_{ндкр.підпр.}$ – обсяг науково – дослідних і конструкторських робіт, виконаних силами підприємства без залучення сторонніх організацій, грн.;

$З_{ндкр.ф}$ – загальний фактично виконаний обсяг науково – дослідних і конструкторських робіт, грн.

2. Показник виконання маркетингових прогнозів ($D_{мп}$) щодо обсягу ринку майбутньої новинки, темпів розвитку споживчого попиту і життєвого циклу продукту:

$$D_{мп} = \frac{V_{іп.факт.}}{V_{іп.пл}} \cdot 100\% ,$$

де $V_{іп.пл}$ – планований та $V_{іп.факт.}$ – фактичний обсяг продажів інноваційної продукції, грн.

Оцінити розмір споживчого ринку і ефективно комерціалізувати новинку – досить складне завдання. Залежно від точності маркетингових прогнозів по реалізованій на даний момент інновації можна з відповідною поправкою планувати обсяги продажів, темпи і розмір ринку майбутньої новації.

3. Показник витрачання інвестиційних засобів (D_i):

$$D_{ри} = \frac{I_{ф}}{I_{пл}} \cdot 100\%$$

де $I_{ф}$ – розмір інвестиційних засобів, фактично витрачених на реалізацію інноваційного проекту, грн., $I_{пл}$ – розмір інвестиційних засобів за планом, грн.

Цей показник характеризує управління доходами і витратами на розробку і впровадження нових і поліпшених технологій на підприємстві.

4. Показник виробничого ресурсозбереження ($D_{пр}$) опосередковано характеризує процес управління витратами сировини, матеріалів, електроенергії і іншими витратами на виробництво і реалізацію продукції.

$$D_{\text{пр}} = \frac{C_{\text{факт.}}}{C_{\text{пл}}} \cdot 100\% ,$$

де $C_{\text{факт}}$ – фактична та $C_{\text{пл}}$ – планова собівартість виробництва і реалізації інноваційної продукції, грн.;

5. Показник реалізації проекту в задані терміни ($D_{\text{пр}}$)

$$D_{\text{пр}} = \frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{пл}}} \cdot 100\% ,$$

де $T_{\text{ф}}$ – фактичний термін реалізації інноваційного проекту, місяців.; $T_{\text{пл}}$ – плановий термін.

Скорочення тривалості реалізації інноваційного проекту сприятиме ранньому виходу новинки на ринок і, відповідно, прискорить отримання прибутку від реалізації інновації.

6. Показник результативності інноваційного розвитку ($D_{\text{ир}}$):

$$D_{\text{ир}} = \frac{\Pi_{\text{ін}}}{\Pi_{\text{заг.}}} \cdot 100\% ,$$

де $\Pi_{\text{ін}}$ – чистий прибуток, отриманий підприємством від реалізації інноваційної продукції, грн.; $\Pi_{\text{заг.}}$ – загальний розмір чистого прибутку, від реалізації всієї продукції, грн.

При розробці корпоративних показників інновацій доцільно включити у список не тільки фінансові, але і якісні показники (частка реалізованих в компанії ідей, термін з моменту генерації ідеї до її реалізації). Динаміка змін якісних показників допоможе вчасно виявити проблеми в корпоративній системі управління ідеями і вжити необхідні заходи до настання кризи. Крім того, потрібно регулярно аналізувати інноваційні показники на предмет їх актуальності (оскільки деякі з них можуть застаріти), не захоплюватися складними показниками, утримуватися від великої кількості показників: вісім-десять буде цілком достатньо.

Але все ж таки будь-яка, навіть найдосконаліша система показників - це всього лише інструмент, за допомогою якого в компанії підтримується система управління ідеями, але саме сприйнятливність управлінської команди до інновацій є тією необхідною умовою, без якої інноваційний процес в компанії розпочати неможливо.

Висновки з даного дослідження. Методологія контролінгу інноваційної діяльності дозволяє своєчасно концентрувати ресурси на вирішенні поставлених завдань; контролювати діяльність підрозділів і підприємства в цілому в рамках окремих інноваційних проектів; регулярно надавати керівництву комплексну інформацію про ефективність інноваційної діяльності.

Література

1. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) „Шляхом європейської інтеграції” / Авт.кол.: А.С. Гальчинський, В.М.Геєць та ін. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
2. Осецький В. Методичні підходи до реалізації інноваційного потенціалу підприємств // Підприємництво, господарство і право. - 2002. - №3. - С. 114-117.
3. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Г.: ИНФРА-М, 2000.- 669 с.
4. Гришин В.В. Стратегические аспекты организации инновационной деятельности на фоне проблем глобальной рецессии // Мировое и национальное хозяйство. Издания МГИМО (У) МИД России. – 2009. - № 3-4 (10-11)