

УДК 005.584:005.591.6

МОЖЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

АЗАРЕНКОВ Григорій Федорович

кандидат економічних наук, професор

ЗИМА Олександр Григорович

кандидат економічних наук, доцент

ПИСАРЧУК Оксана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Динамічний розвиток середовища, високий рівень плинності економічних процесів на регіональному та державному рівнях, зростання активності суб'єктів господарювання на світовому ринку, а також багатовекторність розвитку – усе це вимагає своєчасної адекватної реакції підприємства. Бажання утримати гідне місце в жорсткій конкурентній боротьбі потребує відповідних змін в усіх підсистемах підприємства. На сьогодні підприємства вимушені розв'язувати численні проблеми, які зумовлено не тільки зовнішніми, а й внутрішніми факторами. До основних чинників, що зумовлюють внутрішні проблеми, належить інформаційна обмеженість, яка призводить до зростання невизначеності під час прийняття управлінських рішень. Саме брак оперативних інформаційних даних щодо

сучасного стану підприємства, структури витрат за кожним з видів діяльності, перспектив розвитку здебільшого і спричиняє помилки в прийнятті управлінських рішень або їхню затримку. Усе це зумовлює потребу вдосконалити управлінські процедури, методи, механізми. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень становить одне із завдань контролінгу. Тому питання щодо визначення можливостей контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємством є актуальним і своєчасним, особливо з огляду на те, що в значній частині вітчизняних підприємств немає відокремленої системи контролінгу.

У вітчизняній науці недостатньо сформовано систему методичного інструментарію контролінгу, що стримує його практичне застосування. Розробки вчених-економістів Ж. Уляшевої [1], А. А. Пилипенко, І. П. Отенко [2], Д. Хана, Ю. П. Аніскіна, М. М. Аксентюка [3], Й. І. Цигилика [3], В. Г. Маргосової, Р. Г. Рогового, В. В. Виговської [4] та інших присвячено різним напрямкам застосування системи контролінгу на підприємстві. Але питання щодо виділення системи контролінгу в загальній системі управління (у розширеному її трактуванні), визначення напрямів її застосування, виділення її місця в структурі підприємства висвітлено в дослідженнях науковців не в повній мірі.

На сьогодні існують різні тлумачення понять контролінгу. Так, у [2, с. 43] контролінг означено як нову систему управління в рамках сучасного менеджменту, яка нерозривно пов'язана з інформаційним забезпеченням керівництва підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. Розширене тлумачення контролінгу засновано на його зарахуванні до сучасних управлінських систем, однак у [1, с. 67] відмітні ознаки контролінгу як системи не визначаються. Професор Є. М. Коротков стверджує, що контролінг можна розглядати як концепцію управління,

спрямовану на своєчасне усунення «вузьких» місць функціонування підприємства й забезпечення його стратегічного розвитку [1, с. 70]. Д. Хан вважає, що основною функцією контролінгу є підтримка управління підприємством і він містить комплекс завдань із планування, регулювання й спостереження. Ю. П. Аніскін і А. М. Павлова розглядають контролінг як управління майбутнім для забезпечення довгострокового й ефективного функціонування підприємства та його структурних підрозділів [3, с. 30]. На думку Й. І. Цигилика, система контролінгу має базуватися на формуванні в менеджерів нових поглядів і вимог до управління підприємством завдяки координації та інтеграції роботи всіх служб і підрозділів для досягнення стратегічних цілей підприємства [3, с. 30].

Проблематику систем управління інноваційним розвитком підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці. Так, значна кількість науковців та практиків зазначають на місці інформаційного забезпечення в управлінні інноваційним розвитком підприємства. Серед них С. М. Ілляшенко, [5] акцентуючи увагу на важливому місці інформаційного забезпечення, виділяє облікову інформацію, а також А. Я. Кузнєцова, О. Є. Кузьмін, Н. В. Тувакова, [6] розглядають особливості використання обліково-інформаційного ресурсу в інноваційній та інвестиційній діяльності. Системи управління виступають предметом дослідження в роботах В. С. Пономаренка [7], Р. Л. Акоффа [8] та багатьох інших. Незважаючи на широкий спектр досліджень із зазначених проблем, особливості контролінгу в системі управління розвитком досліджено не цілком. Це й зумовило вибір напрямку дослідження. На меті було поставлено визначити специфічні якості системи контролінгу та обґрунтувати її місце не тільки в організаційній структурі, а й у системі управління інноваційним розвитком.

Система управління інноваційним розвитком підприємства, у рамках контуру управління його розвитком, має такий вигляд: на вході на об'єкт управління впливає управлінський сигнал щодо впровадження змін для досягнення цілей розвитку; на виході на основі розробленої системи оцінних показників оцінюють результати впровадження змін, тобто ефективність розвитку.

Критерії ефективності визначає суб'єкт управління. Суб'єкт управління чинить вплив на обраний об'єкт, виходячи з цілей інноваційного розвитку підприємства. При цьому автор наголошує на потребі узгоджувати цілі всієї сукупності для всіх сторін процесу розвитку підприємства, що зумовлено відмінностями в тлумаченні найкращого результату розвитку. Вплив суб'єкта управління інноваційним розвитком підприємства на об'єкт в системі управління відбувається через використання відповідних механізмів. Так, кожен механізм розвитку підприємства включає сукупність алгоритмів, схем, послідовностей впровадження змін. Серед основних механізмів управління розвитком підприємства можна виділити механізми на основі самоорганізації, механізми інноваційного, еволюційного і поступового розвитку, а також механізми управління внутрішніми перетвореннями.

Досягти бажаного результату розвитку через вплив на об'єкт управління не можливо без відповідного ресурсного забезпечення процесу розвитку. У системі управління інноваційним розвитком підприємства сукупність ресурсів включає матеріальні, фінансові, кадрово-кваліфікаційні, інформаційні, інтелектуальні, інноваційні та інші. Як було зазначено, кожна система управління в сучасних умовах має ряд обмежень, що впливають на можливість її функціонування. Так, серед основних обмежень пропонуємо виділити часові, ресурсні, ринкові умови діяльності, наявний потенціал підприємства.

Сучасний рівень економічних відносин запровадження потребує запровадити саме інноваційний шлях розвитку підприємства. Тому серед основних напрямів пропонуємо виділити внутрішні перетворення, продуктові інновації, технічні перетворення, технологічні інновації. Саме такий розподіл спирається на залежність від спрямованості дії управлінського впливу, обсягу витрачених ресурсів, зокрема фінансових, та часу, потрібного для втілення та впровадження змін. Отже, система управління інноваційним розвитком підприємства становить цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів. Суб'єкт управління, виходячи з цілей розвитку, визначає механізм запровадження інноваційних перетворень, ураховуючи наявне забезпечення, а також накладені на систему управління інноваційним розвитком обмеження, і, використовуючи доступні методи, впливає на об'єкт управління.

Оскільки контролінг міститься на перетині обліку, інформаційного забезпечення та контролю, він об'єднує ці функції, інтегрує й координує їх, проте не здатний повністю замінити управління, а виступає лише як інновація в управлінській діяльності менеджерів.

Виходячи з цього, підприємство має можливість використовувати інструментарій контролінгу в системі управління інноваційним розвитком. До функцій контролінгу зараховують методичну, координувальну, акумулювальну, регулювальну та консультативну функції [1]. Так, методична функція, виходячи зі спрямування на кінцевий результат, передбачає пошук, моніторинг, аналіз, та добір оптимальних методів управлінського обліку, планування та аналізу [1]. Координувальна функція спрямована на взаємоузгодження організаційних, цільових, методичних елементів системи управління підприємством. Підготовку та ієрархічний розподіл інформації залежно від рангів користувачів покладено на акумулювальну функцію. Основним призначенням регулювальної функції стають виявлення суттєвих відхилень, визначення причин таких ситуацій та підготовка відповідного інформаційного базису. Консультативна функція своєю суттю переплітається з управлінським аналізом. У більшості випадків інтеграція функцій контролінгу відбувається завдяки створенню самостійної служби контролінгу як структурного підрозділу підприємства. Уведення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби фінансового контролінгу є новим явищем, від правильності втілення якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Адекватна робота служби контролінгу сприяє оперативнішій підготовці інформаційної бази, під-

вищенню гнучкості у формуванні інформаційних потоків і підготовці відповідних звітів різного характеру.

Одним з ключових аспектів системи управління інноваційним розвитком підприємства є оцінювання результатів інноваційного розвитку. Відповідно, ступінь зміни стану підприємства після впровадження відповідних процесів, які характеризуються як інноваційні перетворення, дає можливість оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, а отже, й результати розвитку підприємства. Поняття розвитку тлумачать як перехід від одного стану функціонування до іншого, з новими параметрами системи. Отже, під інноваційним розвитком розумітимемо незворотний перехід з одного стану в інший, який характеризується сукупністю змін, що зумовлені впровадженням інноваційних перетворень та приводять до формування нових властивостей системи, зміни її якісного стану, зростання здібностей, компетенцій, потенціалу та рівня ефективності її діяльності, до зміцнення системи, а також формування здатності опиратися руйнівним силам зовнішнього та внутрішнього середовища.

У свою чергу, стан функціонування підприємства визначається таким кортежем (1):

$$\Phi_i = \langle K_{mn}, PV, BP, M\Phi, TA, CA, PA, LA, OA \rangle, \quad (1)$$

де Φ_i – стан функціонування підприємства;

K_{mn} – сукупність показників, що характеризують ефективність використання активів підприємства;

PV – вартість приведенного грошового потоку;

BP – сукупність бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві;

$M\Phi$ – матеріально-фінансові активи;

TA – технологічні активи;

CA – стратегічні активи;

PA – репутаційні активи;

LA – людські активи;

OA – організаційні активи.

Під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища порушується стійкість системи. Об'єктивно

необхідні трансформаційні перетворення в процесі розвитку викликають формування нового стану підприємства, виводять його на якісно новий рівень з новими показниками ефективності діяльності. Коли підприємство переходить зі стану функціонування Φ_1 у стан функціонування Φ_2 і далі в Φ_n , відбуваються трансформаційні процеси – тобто процеси розвитку. Відповідно, зміна стану функціонування зумовлює зміну складових, що її наповнюють, зокрема сукупності активів ($M\Phi, TA, CA, PA, LA, OA$), а також якості та ефективності їхнього використання (k_{mn}).

У переважній більшості робіт [4; 5; 7; 8; 9] стан підприємства зіставляють з його фінансовим станом, і визначають через розрахунок показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності [9, с. 55]. У [5, с. 58] визначення фінансового становища спирається на показники, що описують капітал. Однак сучасні тенденції розвитку економіки призводять до зростання ролі певних видів активів, частину з яких просто не відображають у жодній з форм статистичної чи бухгалтерської звітності, але вони чинять значний вплив на формування цінностей для споживачів, вартості ресурсів для акціонерів та впливають на зміну вартості підприємства. Серед цих активів можна виділити такі (рис. 1.):

- технологічні активи, зокрема патенти на власні технології, авторські права, виробничі таємниці, спеціальні ноу-хау тощо;
- стратегічні активи, що обмежують конкуренцію, створюючи певні додаткові бар'єри у вигляді ліцензій, природних монополій та інших переваг;
- репутаційні активи, які становлять сукупність торгової марки, назви підприємства, репутації його продукції, послуг, стосунків зі споживачами, постачальниками, суспільством і державою;
- людський ресурс відображає наявний кваліфікаційний рівень, рівень інтелектуального потенціалу, вміння, навички і здібності робітників для ухвалення змін, адаптації до нових умов і вимог;

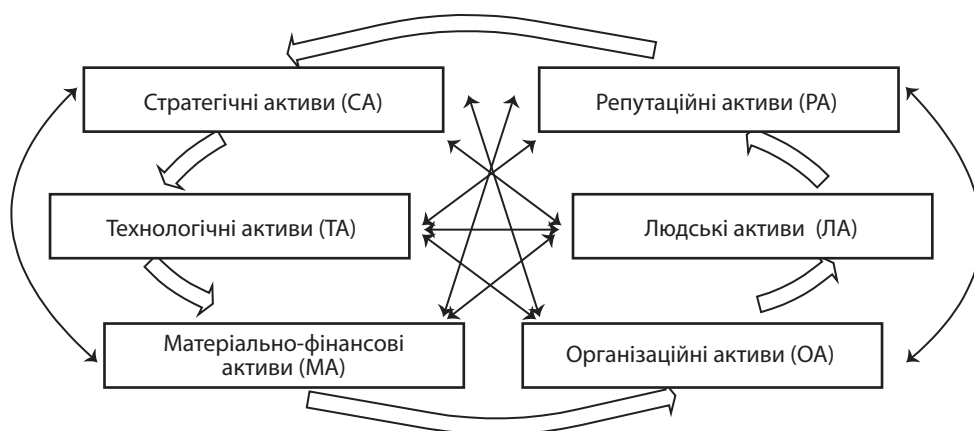


Рис. 1. Сукупність активів у системі управління інноваційним розвитком підприємства

- організаційні активи – це організаційна культура, соціальні норми, цінності, які узвичаєні на підприємстві та сприяють формуванню лояльності працівників.

Запровадження інструментарію контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства дасть змогу оцінювати такі специфічні види активів, своєчасно виявляти відхилення та формувати відповідну інформаційно-аналітичну базу.

Визначаючи матеріально-фінансові активи, збирати інформацію та накопичувати відповідну інформаційну базу не становить особливих труднощів, оскільки для розрахунку коефіцієнтів у фінансовій та статистичній звітності є потрібні показники і переважна більшість підприємств аналіз розраховує й аналізує показники матеріально-фінансового стану. Однак слід зауважити наявність негативних явищ на певних підприємствах, де аналіз показників виконують безсистемно, а виявлені динаміку й відхилення не завжди використовують для коригування управлінських рішень.

Наведені далі сукупності показників, що характеризують відповідно технологічні, стратегічні, організаційні, людські, репутаційні активи, потребують певних змін в організації управлінського обліку, які б дали змогу накопичувати інформацію за відповідними коефіцієнтами, досліджувати їхні зміни в динаміці, виявляючи фактори впливу та, по можливості, оперативно реагувати на виклики середовища щодо актуалізації тих чи інших напрямів. По суті, зазначені аспекти гармонійно поєднуються із завданням контролінгу, і можуть бути адекватно їм виконані.

Для визначення технологічних активів пропонуємо визначати коефіцієнти, серед яких можуть бути: частка інноваційних розробок в обсязі випуску продукції; частка власних розробок у загальному обсязі інноваційних розробок; наявність та обсяг патентів і авторських прав. Це дасть змогу відстежувати динаміку забезпеченості підприємства інноваційною складовою у вигляді ноу-хау, виробничих секретів тощо.

Визначення стратегічних активів пропонуємо виконувати, виявляючи фактори, що дають можливість визначити стратегічні переваги, частку ринку, конкурентні бар'єри, ступінь доступу до високотехнологічних розробок, ступінь універсальності інноваційного продукту, наявність державної підтримки, можливість швидко копіювати продукт з аналогічними властивостями тощо.

Репутаційні активи доречно виявляти через імідж, ступінь довіри до продукції, ступінь довіри до підприємства.

Однією з принципових особливостей об'єкта управління в інноваційному розвитку є той факт, що частина наведених активів, а саме: репутаційних, організаційних, стратегічних – мають якісний характер. Відповідно, виникають певні ускладнення щодо їхнього кількісного оцінювання. Брак формалізованих показників, що їх характеризують, визначають наявність, ступінь достатності та відсутність подання такої інформації в загальноприйнятих формах звітності. Усе це призводить до неврахування широкого спектру факторів під час оцінювання результативності впровадження інновацій та інноваційного розвитку.

Вважаємо, що в системі управління інноваційним розвитком підприємства неприпустимо нехтувати впливом зазначених активів, оскільки саме вони мають визначати інноваційність розвитку. Неврахування таких факторів, як імідж, торгова марка, репутація продукту чи фірми, ноу-хау, авторські права, винаходи, конкурентні переваги, інтелектуальний потенціал, готовність до змін та багато іншого – є неприпустимим у сучасних економічних умовах. Адже такі фактори сприяють формуванню та визначенню об'єктивного стану, а також впливають на якість управлінських рішень.

У роботі [10] наведено багаторівневу модель оцінювання результатів інноваційного розвитку, яка дає змогу виявити вплив інновацій, що були впроваджені на підприємстві в цілому та за окремими складовими активів, з визначенням зміни вартості кожного виду активу.

Система контролінгу дозволяє збирати інформацію кількісного та якісного характеру, виявляти відхилення показників, оперативно формувати не тільки звітно-інформаційні масиви даних, а й розробляти певні алгоритми та готувати базу для управлінських рішень.

Формуючи цілі розвитку та визначаючи відповідні завдання, треба зазначати сукупність індикаторів, які повинні реагувати на впровадження перетворень інноваційного характеру.

Відповідно до одного погляду на функціональне спрямування контролінгу, запропоновано сигнальну систему відхилень, яка повинна направити менеджерів на здійснення коригувальних заходів, щоб плановий курс досягнення мети дійсно було дотримано, наскільки це можливо.

Специфічною особливістю контролінгу є його здатність дати на основі аналітичного висновку рекомендацію, що спрямує менеджера на шлях досягнення мети. Отже, контролінг не відповідає за складання бюджетів і ведення обліку, його спрямовано на виявлення таких відхилень, які мають силу сигналу дії, що ініціює, на шляху до досягнення цільових показників [1]. На нашу думку, позитивним є те, що контролер може ідентифікувати критичні значення, давати оперативні рекомендації щодо виправлення ситуації.

Через систему контролінгової інформації вище керівництво ухвалює управлінські рішення щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства. У формуванні системи контролінгу на підприємстві доцільно керуватися такими аспектами:

- потрібно забезпечити можливість індикативного вимірювання зміни показників за різними складовими активів підприємства;
- формування переліку показників має бути гнучким та адаптивним до динамічних змін умов функціонування підприємства;
- багато важить оперативна взаємодія з системою управління інноваційним розвитком підприємства.

Формування служб контролінгу на підприємстві передбачає, що система контролінгової інформації формується на основі системи показників, оцінок, даних згідно з об'єктами обліку та вимогами менеджменту, на базі

зведено-аналітичної інформації за об'єктами управлінського обліку. Система, яка збирає контролінгову інформацію, спирається на наявну систему інформаційних потоків на підприємстві за його функціональними сферами діяльності.

Можна виділити ряд переваг впровадження такої системи. До них у [11] зараховують: формування інтегрованої системи інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівництва й персоналу в процесі ухвалення управлінських рішень; створення нової ключової концепції, в основі якої лежить спосіб мислення керівництва, орієнтований на ефективне фінансове управління; можливість вибору й реалізації нових методів, способів і інструментів, здатних запобігати кризовій ситуації, передбачати й долати її; розвиток постійних і послідовних інновацій; формування комунікаційних мереж і створення умов успішного функціонування комунікацій.

Запровадження контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства забезпечує інформаційно-аналітичний супровід ухвалення управлінських рішень щодо впровадження інновацій та підвищення результативності діяльності. Адже контролінг не тільки збирає та передає інформацію, а й систематизує весь масив даних, аналізує отримані сукупності та надає інтерпретовані результати.

Висновки. Отже, контролінг становить інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управління, яка орієнтована на досягнення поставлених цілей. Знаходячись на стику обліку, інформаційного забезпечення, контролю й координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством. Він інтегрує, координує, згруповує всі функції, при цьому не дублюючи управління підприємством, і переводить останнє на якісно новий рівень. Запровадження контролінгу в систему управління інноваційним розвитком підприємств сприяє підвищенню оперативності формування якісних інформаційних потоків, а також виступає індикативним інструментом для визначення стану активів різних видів. Це дасть змогу підвищити швидкість реакції щодо своєчасності управлінського впливу.

Література

1. Уляшева Ж. Контроллинг в компании: методические проблемы / Ж. Уляшева // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 67–72.
2. Пилипенко А. А., Отенко І. П. Організація обліку і контролю : підручник / А. А. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2005 – 424 с.
3. Аксентюк М. М. Концептуалізація контролінгу як елементу інноваційних процесів у менеджменті агропромислових формувань / М. М. Аксентюк // Проблеми науки. – 2009. – № 12. – С. 30–34.
4. Маргосова В. Г., Роговий Р. Г., Виговська В. В. Організаційно-інформаційне забезпечення фінансового контролінгу системи управління оборотним капіталом / В. Г. Маргосова, Р. Г. Роговий, В. В. Виговська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2 (92). – С. 167–175.
5. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці : монографія / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко, Л. Г. Мельник, за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
6. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / Національний ун-т «Львівська політехніка» ; Національний банк України ; Львівський банківський ін-т ; О. Є. Кузьмін, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнєцова та ін. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
8. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
9. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 559 с.
10. Иванов Ю. Б., Писарчук О. В. Моделирование оценивания инновационного развития предприятия при помощи методов нечеткой логики / Ю. Б. Иванов, О. В. Писарчук // Управление инновациями – 2008 : материалы международной научно-практической конференции. – М. : Доброе слово, 2008. – С. 78–82.
11. Никитина Н. Стратегический контроллинг как эффективный механизм системы антикризисного финансового управления / Н. Никитина // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 53–60.