

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

ЯКОВЕНКО К. В.

кандидат економічних наук

Харків

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем його інноваційної діяльності. Підприємства, що займаються інноваційною діяльністю, мають значні конкурентні переваги на ринку, у порівнянні з тими, керівництво яких не приділяє значної уваги інноваційним моделям розвитку.

Першоосновою будь-якої діяльності, в тому числі й інноваційної, є планування, від ефективності та раціональної побудови якого певною мірою залежать успіх та результати здійснення розробок, впровадження нововведень, можливість одержання ефекту від їх використання.

Дослідженню теоретичного та методичного забезпечення інноваційної діяльності й розвитку підприємств присвячено багато наукових розробок, серед яких праці Войнаренка М. П., Череп А. В., Олейнікової Л. Г., Черепла О. Г. [1], Воронкова Д. К. [2], Фатхутдінова Р. А. [3], Шев-

ченко А. В. [4], Ястремської О. М., Верещагіної Г. В. [5]. Незважаючи на велику кількість теоретичних та практичних здобутків щодо вирішення актуальних питань здійснення інноваційної діяльності промисловими підприємствами взагалі, й, зокрема, здійснення планування такої діяльності, необхідність проведення подальших досліджень у даному напрямку зумовлена особливостями функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання, що вимагає створення на кожному з них дієвої інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Зарубіжна практика діяльності підприємств в цій сфері свідчить про те, що у якості такої системи досить успішно застосовується система контролінгу (*controlling*), однією з функцій якої є інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень.

Метою цієї статті є обґрунтування доцільності впровадження системи контролінгу в процес планування інноваційної діяльності промислових підприємств.

Зростання нестабільності зовнішнього середовища підприємства та високий його динамізм висуває нові

вимоги до управлінської системи підприємства, вимагаючи від неї збільшувати швидкість реакції на такі зміни. Ускладнення системи управління підприємством вимагає чіткої координації усіх сфер діяльності підприємства. Поряд з цим спостерігається нестача релевантної (суттєвої, значущої) інформації для прийняття управлінських рішень, що вимагає формування та координації такої інформаційної системи на підприємстві, яка б відповідала сучасним потребам керівників щодо прийняття ними своєчасних ефективних рішень [6]. Мова йде про формування інформаційної системи, адекватної потребам прийняття рішень в процесі планування інноваційної діяльності промислових підприємств.

Здійснення планування інноваційної діяльності допомагає:

- визначити цільові орієнтири;
- оцінити можливості підприємства щодо такої діяльності;
- визначити проблеми, що можуть виникнути на кожному етапі реалізації інноваційної стратегії;
- уникнути помилкових маневрів в процесі реалізації інноваційної стратегії;
- покращити координацію дій по досягненню цілей;
- визначити потреби у ресурсах та здійснити їх раціональний розподіл за строками та етапами реалізації інноваційної стратегії;
- контролювати процес реалізації інноваційної стратегії шляхом співставлення досягнутих результатів з поставленими цілями;
- стимулювати керівників до реалізації своїх рішень;
- створити передумови для підвищення освітньої підготовки та професійної майстерності усіх учасників процесу інноваційної діяльності.

В процесі здійснення планування інноваційної діяльності підприємство стикається з низкою проблем об'єктивного й суб'єктивного характеру, зокрема:

- невизначеністю ринкового середовища;
- обмеженістю ресурсів та потребою у їх ефективному використанні;
- можливістю допущення помилок щодо неправильного розподілу ресурсів за термінами їх вкладання, неправильного встановлення термінів досягнення очікуваних результатів;
- недооцінкою негативного ступеню впливу ризику за умов нестачі повного обсягу інформації щодо можливості настання несприятливих подій;
- зіткненням інтересів керівників та спеціалістів у сфері планування, їх невідповідність (орієнтування перших на досягнення стратегічних орієнтирів, других – на стабільність виконання встановлених виробничих завдань).

Таким чином, означені обставини створюють підґрунтя для ствердження доцільності впровадження у практику планування інноваційної діяльності на промислових підприємствах системи контролінгу. Інформація, що забезпечуватиме управлінські потреби керівників у

процесі здійснення планування інноваційної діяльності, дозволить знизити ступінь невизначеності щодо рішень, які будуть прийматися на кожному етапі планування.

До інформації, яку постачатиме система контролінгу висуваються такі вимоги [7, с. 18]:

- достовірність;
- повнота;
- релевантність (істотність, значущість);
- корисність (ефект від використання такої інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- зрозумілість;
- своєчасність;
- регулярність.

Найбільш значущою вимогою щодо її використання в процесі прийняття рішень є релевантність інформації.

В процесі формування стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства доцільно застосовувати механізм інноваційного розвитку, запропонований Гринько Т. В. [8], що включає:

- цілеполагання;
- визначення глобальних цілей підприємства;
- постановка цілей інноваційного розвитку та планування інновацій;
- оцінку потенціалу інноваційного розвитку;
- розробка заходів з підвищення потенціалу;
- співставлення елементів потенціалу з інноваціями, що плануються;
- складання стратегічного плану інноваційного розвитку;
- формування переліку основних інноваційних заходів;
- визначення необхідних ресурсів для основних інноваційних заходів;
- оцінка ймовірності ефективної реалізації основних інноваційних заходів;
- визначення виконавців інноваційних заходів;
- формування переліку альтернативних інноваційних заходів;
- визначення необхідних ресурсів для альтернативних інноваційних заходів;
- оцінка адаптивності стратегічного плану інноваційного розвитку.

Прийняття ефективних, своєчасних рішень на кожному з етапів процесу планування інноваційної діяльності та інноваційного розвитку буде ґрунтуватися на використанні інформації, яку можна буде оперативнотримати завдяки впровадженню системи контролінгу.

Важливою складовою, одним з першочергових етапів процесу стратегічного планування є проведення маркетингових досліджень з метою оцінки сильних й слабких сторін підприємства, можливостей й загроз щодо здійснення інноваційної діяльності (SWOT-аналіз). На основі складеного плану, впровадження системи контролінгу дозволить визначити наскільки плани інноваційної діяльності, складені як для підприємства в цілому, так і для кожного його підрозділу, відповідають загальним цілям діяльності підприємства, стимулюють до дій, наскільки є реальним їх виконання.

Використовуючи отриману інформацію, керівники та спеціалісти з планування можуть здійснювати моніторинг, який дозволить виконати коригування плану дій по досягненню цілей інноваційної діяльності у випадку зміни певних цільових параметрів. А оскільки процес планування носить безперервний та гнучкий характер, то інформація, отримана за результатами моніторингу, буде врахована у відповідних планах інноваційної діяльності та розвитку підприємства.

За допомогою впровадження системи контролінгу уможливується повноцінне виконання функції контролю в процесі здійснення планування інноваційної діяльності (як безперервного процесу), а саме:

на етапі попереднього контролю відбувається:

- контроль цілей інноваційної діяльності (правильність постановки, відсутність протиріч, адекватність відображення кількісними критеріями якісних цілей);

- контроль прогнозів (їх реалістичність, інформативність, обґрунтованість, допомога щодо вирішення завдань інноваційної діяльності);

- контроль «розриву» між цільовими та прогнозними значеннями;

- контроль обмежень (внутрішні та зовнішні умови, що заважають досягненню цілей інноваційної діяльності);

- контроль планових показників (їх оптимальність щодо досягнення цілей, відсутність протиріч);

- бюджетний контроль (контроль над витратами підприємства у розрізі його підрозділів щодо здійснення інноваційної діяльності шляхом розробки системи бюджетів);

на етапі поточного контролю здійснюється:

- контроль та моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення певних проблем щодо можливості досягнення цілей інноваційної діяльності;

на етапі заключного контролю проводиться:

- контроль виконання планів (визначення відхилень від планових показників та аналіз їх причин).

На основі інформації, що надаватиметься системою контролінгу, буде здійснюватися розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в процесі планування інноваційної діяльності та подальшої реалізації планових рішень.

Таким чином, впровадження системи контролінгу у процес планування інноваційної діяльності промислових підприємств сприятиме забезпеченню:

- високого рівня якості інформаційної підтримки процесу прийняття рішень на кожному етапі планування й постійного його підвищення;

- координації дії підрозділів щодо формування та реалізації планів інноваційної діяльності й розвитку;

- оперативної (у режимі реального часу) оцінки проміжних та кінцевих результатів на кожному етапі планування;

- здійснення мотивації менеджерів та учасників процесу планування інноваційної діяльності, розробки інноваційної стратегії, до підвищення якісного рівня результатів їх праці.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичного забезпечення самого процесу впровадження системи контролінгу у процес планування інноваційної діяльності промислових підприємств, зокрема, на розробку системи показників (критеріїв) оцінки ефективності здійснення кожного етапу планування. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: монографія / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. Г. Череп. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 444 с.

2. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія / Д. К. Воронков. – Х.: Ад-вАтм, 2009. – 435 с.

3. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для студ. вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб: Питер, 2010. – 448 с.

4. Шевченко А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства: монографія / А. В. Шевченко. – К.: НАУ, 2007. – 143 с.

5. Управління інноваційною діяльністю: монографія / під заг. ред. О. М. Ястремської та Г. В. Верещагіної. – Х.: ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 404 с.

6. Долинская Р. Г. Контроллинг в действии: учебное пособие / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 472 с.

7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.

8. Гринько Т. В. Формирование механизма инновационного развития предприятия // Инвестиции: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 18 – 22.