

УДК 330.352.3:334.025

**Мирончук З.П.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Львівського національного аграрного університету***Андрушко Р.П.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Львівського національного аграрного університету***Лиса О.В.***кандидат технічних наук,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Львівського національного аграрного університету*

## ОБЛІК І КОНТРОЛІНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### CONTROLLING ACCOUNTING AND INNOVATION ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті визначено суть контролінгу. Досліджено поняття «інноваційні процеси» та «інноваційна діяльність», їх розвиток і вплив на конкурентоспроможність продукції. Розглянуто структуру інноваційного процесу, облік витрат на управління інноваційними процесами, автоматизацію контролінгу інноваційних процесів.

**Ключові слова:** інноваційний процес, інноваційна діяльність, контролінг, управління витратами, облік, автоматизація.

#### АННОТАЦИЯ

В статье определена суть контроллинга. Исследованы понятия «инновационные процессы» и «инновационная деятельность», их развитие и влияние на конкурентоспособность продукции. Рассмотрены структура инновационного процесса, учет расходов на управление инновационными процессами, автоматизация контроллинга инновационных процессов.

**Ключевые слова:** инновационный процесс, инновационная деятельность, контроллинг, управление затратами, учет, автоматизация.

#### ANNOTATION

Abstract defines the essence of controlling. The concept «innovation process» and «innovation», their development and the impact on competitiveness. The structure of the innovation process. Accounting for costs of management of innovation processes. Automation controlling innovation processes.

**Keywords:** innovative process, innovative activity, controlling, cost management, accounting, automation.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день важливим для підприємств-виробників залишається створення конкурентоспроможної продукції, яка принесе їм дохід, а це може відбуватися переважно в умовах глобалізації та формування економіки знань, запровадження прогресивних інновацій, які б охоплювали весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу.

Контролінг – це один із найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється все більшою мірою, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань із питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо.

Система контролінгу – це принципово нова концепція інформації і управління, яку мож-

на визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

Основною невирішеною проблемою на сьогоднішній день залишається відсутність єдиного концептуального підходу до визначення складників системи контролінгу інноваційної діяльності підприємства, процесів його впровадження та функціонування.

Основною метою інноваційних процесів є концентрація ресурсів у напрямках, які забезпечують прискорення науково-технічного прогресу з урахуванням одержання таких нововведень, як винаходи, наукоємні технології.

Вдосконалення інноваційного процесу вимагає застосування комплексного системного підходу, мета якого полягає у розгляді інноваційної діяльності як самостійної системи, кінцевої цілю якої – забезпечення довгострокового функціонування суб'єкта господарювання, його фінансової міцності та стійкості в ринкових умовах. Для цього необхідна розробка економічного механізму контролінгу, що сприятиме підвищенню ефективності інноваційних процесів і створенню конкурентоспроможної інноваційної продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, інновація (innovation) – це нове науково-технічне досягнення, нововведення як результат запровадження нового продукту. Більшість прогресивних нововведень знаходять реальне втілення у створенні наукоємної і конкурентоспроможної продукції, що є одним із важливих результатів інноваційної діяльності.

Ми погоджуємося з В.М. Нестеровим, який вважає, що «необхідною умовою досягнення високої ефективності, як відомо, є оцінка величини витрачених коштів та отриманих результатів. Тому і виникає необхідність створення обґрунтованої системи управління витратами, яка повинна базуватися на взаємозв'язку всіх

функцій управління та охоплювати всі стадії інноваційного циклу в усіх задіяних у цьому підрозділах» [1, с. 158].

У вітчизняній теорії існують два поняття, пов'язані з упровадженням інновацій: інноваційна діяльність та інноваційний процес. Очевидно, що розгляд цієї проблеми крізь призму процесного підходу в класичному розумінні за сучасних умов господарювання є недоцільним. Поняття «інноваційна діяльність» дає можливість розглядати це явище за системним підходом. З огляду на це, її розділяють на такі три етапи: формування прикладної ідеї, узгодження питань інвестування проекту, впровадження проекту. Методика роботи на двох останніх етапах є більш дослідженою в науковій літературі. Серед пріоритетних напрямів управління інноваційними проектами, що сприяють розвитку підприємства, можна назвати кілька підходів: принципи системного підходу в керуванні проектами; побудова системи пізнавальних моделей управління проектами; концентрична модель оточення проектів і закономірності розвитку цивілізації; особливості побудови структури конкурентоспроможного підприємства в умовах економіки знань; системна модель керування розвитком економічних систем [2, с. 79].

На нашу думку, під час розгляду інноваційного процесу потрібно також урахувати такі компоненти, як наука, технологія, економіка й освіта.

На першому етапі проводиться пошук науково-дослідних робіт, у ході яких висувуються науково-технічні ідеї щодо матеріалізації наявних теоретичних знань і відкриттів.

На другому етапі інноваційного процесу проводяться прикладні науково-дослідні роботи. Їх виконання пов'язане з високою ймовірністю одержання негативних результатів.

На третьому етапі виконуються дослідно-конструкторські роботи, пов'язані з розробкою проектів, дослідних зразків.

На четвертому етапі здійснюється процес комерціалізації нововведення від запуску у виробництво до виходу на ринок і далі за основними фазами життєвого циклу товару.

Структуру інноваційного процесу зображено на рис. 1.



Рис. 1. Структура інноваційного процесу

Інновації на підприємстві можна розглядати як окремі проекти, оскільки їм притаманні всі ознаки проекту:

- інновації, пов'язані з новизною і нерегулярністю, а отже, з невизначеністю;
- інноваціям притаманні комплексність і слабка структурованість;
- інноваціям притаманні перераховані вище ризики;
- інновації мають чітко виражені мету, зміст, обмежені в часі реалізації і зорієнтовані на зміни;
- бюджет інновацій, як і будь-якого проекту, обмежений;
- інноваційний процес можна розбити на фази з проміжними цілями і завданнями.

Таким чином, якщо інновації можна розглядати як окремі проекти, то для управління ними можна використовувати методологію «управління проектами».

Як уже зазначалося, управління проектними роботами пов'язане зі значними ризиками і невизначеністю. Чим більший і дорожчий проект, чим вищими є вимоги до термінів його реалізації, тим вищі вимоги висувуються до системи управління проектами. Отже, необхідна концепція управління, яка б включала всі компоненти сучасного менеджменту і задовольняла вимоги, що висувуються до систем управління в умовах високої динамічності ринків.

Контролінг інноваційних процесів є не менш важливий у прийнятті управлінських рішень щодо використання тих чи інших інновацій.

Під контролінгом слід розуміти комплексну систему управління підприємством, яка включає в себе управлінський облік, облік та аналіз витрат для контролю всіх статей витрат, усіх складників нової продукції (послуг), усіх підрозділів та подальшого планування.

Для оперативного контролінгу головною метою є створення системи управління, яка ефективно допомагає досягати поточних планів підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати – прибуток». Основною відмінністю залишається орієнтир оперативного контролінгу на короткострокові цілі, а стратегічного – на довгострокові, в також ступінь невизначеності (у стратегічному контролінгу він значно вищий). Однак взаємозв'язок між оперативним та стратегічним плануванням саме інноваційної діяльності достатньо виражений [3, с. 295].

Для цього необхідно створювати проект-контролінг. Основне завдання проект-контролінгу полягає в нагляді за ходом реалізації проекту, у контролі й інформаційній підтримці ефективного управління проектом.

Перш ніж контролювати й управляти, необхідно скласти план реалізації проекту. Завдання планування проекту передбачає формулювання і встановлення параметрів проекту: заходів, термінів, потужностей (людських і матеріальних ресурсів), витрат [4, с. 112].

Розподіл функцій під час планування та контролінгу проекту щодо його параметрів подано на рис. 2.

Функції	Параметри проекту
Заходи Терміни   Потужності Витрати	
Планування	Планування проекту
Контроль	Проект-контролінг
Управління	

Рис. 2. Розподіл функцій під час планування та контролінгу проекту

Служба контролінгу самостійно розробляє план реалізації інноваційного проекту. Ця функція покладена на керівника проекту. Проте методики й інструменти планування повинні бути розроблені і представлені проектній групі спеціалістами служби контролінгу – контролерами. Розробка формулярів для планування і контролю проекту також належить до функцій контролерів.

Вхідними параметрами для контролерів є: опис завдань проекту, плани щодо термінів, бюджет проекту, планові проміжні результати. Контролери, що працюють у проектній групі, виконують такі функції: облік виконання завдань, фіксація планових і фактичних термінів і потужностей, що використовуються, а також складання проміжної калькуляції. За обліковими даними і проведеними на їх основі розрахунками служба контролінгу подає керівнику проекту аналітичний звіт. У звіті відображаються виявлені відхилення фактичних величин від планових, а також зазначаються причини відхилень і заходи щодо їх усунення [5, с. 116].

Контролінг інновацій зобов'язаний реалізувати такі загальні завдання:

- управління інноваційними процесами;
- вибір, оцінку та реалізацію інноваційних рішень;
- управління інноваційними циклами;
- управління новою продукцією;
- управління процесом скорочення витрат на інноваційний цикл;
- управління процесом скорочення часу розробки.

Вирішення цих завдань пов'язане з:

- визначенням фактичного стану організації та його структурних одиниць;
- прогнозуванням стану і поведінки економіки організації на заданий (майбутній) момент часу;
- завчасним визначенням місця і причин відхилень значень показників, що характеризують діяльність як організації в цілому, так і його структурних одиниць;
- забезпеченням сталого виробничо-фінансового стану організації у разі настання (досягнення) граничних значень показників;
- пошуком слабких і вузьких місць у діяльності підприємства.

Контролінг націлений на скорочення часу розробки. Процес керування даною системою передбачається повинен базуватися на поглибленому аналізі цього процесу. При цьому доцільно використовувати зовнішні та внутрішні індикатори. Сам аналіз має кілька етапів [6, с. 95]:

1. Аналіз попиту. У ході аналізу доцільно визначити позиції в конкуренції, прогнозувати виручку, час розробки, якість, витрати.

2. Визначення потенціалу підприємства. Сьогодні важливо скоротити терміни і підвищити якість розробки.

3. Концепція – має охоплювати широке коло питань: технологію; виробництво; продукти; проекти; організаційні структури (кооперування, союз); керівництво; працівників; фінансові ресурси; основні засоби; планування; контроль; управління.

4. Ефективність – передбачає позитивний кінцевий результат проведення контролінгу.

Зарубіжний досвід показує, що за рахунок контролінгу сьогодні можливо знизити в середньому до 50% витрат, при цьому в два рази знизити терміни впровадження розробки [7, с. 117].

Що стосується обліку, то до найважливіших завдань контролінгу слід віднести:

- створення системи збору та обробки інформації;
- розробку методів обліку;
- розробку критеріїв оцінки діяльності підприємства.
- Вирішення цих завдань пов'язане з:
- представленням інформації для складання планів;
- установам допустимих меж відхилень;
- аналізом причин і розробкою пропозицій для зменшення відхилень;
- обліком і контролем витрат і результатів;
- розробкою інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень.

Для покращення ведення обліку витрат і проведення контролінгу інноваційних процесів першочергове місце займає створення умов для якісного збору, обробки, проведення належного аналізу, документальної фіксації результатів важливе місце займає впровадження автоматизованих систем управління на підприємствах. Необхідно здійснювати модернізацію даних інформаційних систем. Пропонується проведення комплексної автоматизації системи управління фінансовими потоками господарюючого суб'єкта. Результатом упровадження інформаційної системи повинна стати система управлінського обліку та підтримки прийняття рішень, завданням якої є надання ефективної допомоги керівництву для виконання ним функції управління підприємством. При цьому слід урахувати, що жодна комп'ютерна програма не може передбачити всіх можливих ситуацій, що впли-

вають на прийняття керівником рішення, тому головною дійовою ланкою будь-якої системи залишається людина. Завдання ж інформаційної системи повинне зводиться до забезпечення керівника всією необхідною інформацією для планування діяльності підприємства шляхом урахування наявних ресурсів, контролю над їх використанням згідно з правилами, встановленими керівництвом підприємства; забезпечення координації діяльності співробітників шляхом ведення єдиних довідників об'єктів і журналів документів, контролю над виконанням установленної послідовності проведення операцій; забезпечення комунікації між ними шляхом надання даного інформаційного простору, розмежовуючи при цьому доступ і можливості роботи з об'єктами системи згідно з виконуваними функціями [8, с. 14].

При цьому необхідно враховувати, що інформаційна система повинна забезпечувати:

- 1) збір, обробку, зберігання та подання даних про діяльність організації та зовнішньому середовищі у вигляді, зручному для аналізу і використання під час прийняття управлінських рішень;
- 2) автоматизацію виконання бізнес-операцій (технологічних операцій), складників цільової діяльності організації;
- 3) автоматизацію процесів, що забезпечують виконання основної діяльності;
- 4) можливість поетапного нарощування і розвитку системи.

Для забезпечення реалізації поставлених цілей інформаційна система повинна охоплювати всі наявні на підприємстві об'єкти і види менеджменту.

Виходячи з поставлених цілей, можна сформулювати завдання, які має вирішувати інформаційна система.

Основні виконувані завдання:

- автоматизація бухгалтерії;
- автоматизація управлінського обліку;
- отримання даних щодо виконання планів організації (планів заходів та бюджету).

**Висновки.** За підсумками роботи можна зробити такі висновки:

- контролінг є невід'ємною частиною створення конкурентоспроможної продукції в ринковому середовищі;
- контролінг, як показує світовий досвід, є стратегічним інструментом в інноваційних процесах створення нової продукції, який дає

зможу скоротити інноваційний цикл, витрати розробки і виробництва, найважливіший стратегічний інструмент антикризового управління;

- найбільш складна система контролінгу пов'язана з пошуком і обґрунтуванням вибору варіанта виробничих і фінансових інвестицій. Її практичне використання у цих умовах можливе тоді, коли економічне становище підприємств стабілізується, а ринкові інструменти господарювання стануть функціонувати повною мірою;

- впровадження контролінгу потребуватиме певних зусиль, змін у системах обліку, контролю, аналізу та управління, але все це виправдовує той ефект, який можна реально отримати від упровадження контролінгу;

- проведення автоматизації ведення контролінгу інноваційних процесів полягає в забезпеченні правовою інформацією (консультаційно-правові програми). Система повинна мати максимальні можливості з налаштування методології бухгалтерського обліку; обробки даних документів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нестеров В.Н. Учет и анализ в системе управления издержками инновационной деятельности предприятия / В.Н. Нестеров. – Казань 2002. – 433 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.lib.ua-ru.net](http://www.lib.ua-ru.net).
2. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю.П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
3. Хан Д. Планування і контроль: концепція контролінгу / Д. Хан. – М. : Фінанси і статистика, 1997. – 800 с.
4. Контролінг у бізнесі. Методологічні та практичні засади побудови контролінгу в організаціях / А.М. Кармінський, Н.І. Оленев, А.Г. Примака, С.Г. Фалько. – М. : Фінанси і статистика, 1998. – 256 с.
5. Сахаров А.М. Методичні засади управління інноваціями в системі контролінгу / А.М. Сахаров // Актуальні питання забезпечення військ (сил) у транспортному відношенні : міжвузівський збірник наукових праць. Вип. 5 / За ред. д.в.н. А.А. Целиковскої. – СПб. : ВАТ, 2006. – 289 с.
6. Бовін А.А. Управління інноваціями в організаціях / А.А. Бовін, Л.Є. Бердникова, В.А. Якимович. – М. : Омега-Л, 2006. – 415 с.
7. Сторожик М. Контролінг / М. Сторожик, Н. Голубятнікова. – Львів : [б. в.], 2004. – С. 210.
8. Вандорен В. Вибір правильної стратегії реалізації проекту / В. Вандорен, П. Новіцкі // Мир компьютерной автоматизации. – 2000. – № 1. – С. 14–16.