

За дослідженнями фахівців, на фармацевтичному ринку в структурі інноваційних витрат основним джерелом фінансування інноваційної діяльності на фармацевтичних підприємствах (майже 90%) є власні кошти. Саме тому стає питання щодо залучення інших шляхів фінансування інноваційної діяльності у фармацевтичній промисловості [11].

За інформацією Держкомстату, зміцненню інноваційної діяльності у країні в цілому перешкоджають, перш за все, вартісні фактори, а саме – нестача власних коштів (80,1%), великі витрати на нововведення (55,5%), недостатня фінансова підтримка держави (53,7%), високий економічний ризик (41%), тривалий термін окупності нововведень (38,7%), відсутність коштів у замовників (33,3%), недосконалість законодавчої бази (40,4%), відсутність попиту на продукцію (16%), кваліфікованого персоналу (20%), можливість кооперації з іншими підприємствами та науковими організаціями (19,7%), брак інформації про ринки збуту (17,4%) і про нові технології (17,3%), а також 15,5% підприємств зазначили про свою несприятливість до нововведень [10].

## ВИСНОВКИ

Роль інноваційної діяльності як вирішального фактора підвищення ефективності виробництва, забезпечення стабільного економічного зростання постійно збільшується, і в сучасних умовах для промислових підприємств є пріоритетним напрямком. В умовах зростаючої зовнішньої і внутрішньої конкуренції інновації, зокрема, нові ідеї та продукти, прогресивні технології та організаційні рішення значною мірою визначають успіх підприємницької діяльності, забезпечують виживаність і фінансову стабілізацію підприємств. Світовий ринок лікарських засобів для потреб охорони здоров'я та ветеринарії оцінюється нині у 850 млрд дол. США. Ця галузь є капіталомісткою, наукоємною та потребує великої кількості висококваліфікованих кадрів і, крім того, стимулює розвиток багатьох суміжних індустрій. У цьому розумінні розгляд питань щодо аналізу тенден-

цій інноваційного розвитку фармацевтичної промисловості набуває особливого змісту. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Гриньов А. В.** Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / Гриньов А. В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 304 с.
2. **Ильенкова С. Д.** Инновационный менеджмент: Учеб. для вузов / С. Д. Ильенкова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
3. **Йохна М. А.** Економіка й організація інноваційної діяльності / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
4. **Фатхутдинов Р. А.** Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2002. – 400 с. (С. 45).
5. **Чухрай Н. І.** Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення / Н. І. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2002. – 314 с.
6. **Шилов К. В.** Классификация инноваций / Шилов К. В. // Инновации в образовании. – 2007. – № 3. – С. 52 – 58.
7. **Pharma industry cutting its R&D cloth to more sustainable levels July 07, 2010** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.evaluatepharma.com>
8. **Oliver Gassmann, Gerrit Reepmeyer, Maximilian von Zedtwitz.** Leading Pharmaceutical Innovation: Trends and Drivers for Growth in the Pharmaceutical Industry, 2008. – 186 p.
9. Управління інтелектуальною власністю як основа інноваційного розвитку фармацевтичних підприємств [Текст] / О. В. Посилкіна, О. В. Літвінова // Вестник Национального технического университета «ХПИ» : сб. науч. тр. : темат. вып. / Харьковский политехнический ин-т, нац. техн. ун-т. – Х. : НТУ «ХПИ», 2010. – Вып. 6 : Технический прогресс и эффективность производства. – С. 152 – 156.
10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. **Соболева Т. О.** Управління формуванням та реалізацією інноваційного потенціалу підприємства (за матеріалами фармацевтичних підприємств) / Соболева Т. О. : Автореф. дис. ... канд. екон. наук, 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами», 20 с.

УДК 005.584:[005.591.6:658

# ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ЯКОВЕНКО К. В.**

кандидат економічних наук

Харків

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку України свідчать про посилення ролі інноваційної діяльності її господарюючих суб'єктів. Для підприємств є дуже важливим займатися інноваційною діяльністю, адже це забезпечує їм існування майбутніх перспектив сталого розвитку й успіх у рин-

ковому просторі. Інноваційна діяльність, як і будь-який інший вид діяльності, потребує застосування найбільш дієвих підходів до управління усіма процесами, що відбуваються у ході її здійснення. Новою концепцією ефективного управління підприємством в цілому, й зокрема, його інноваційною діяльністю, виступає контролінг, від якій інформаційної й консультаційної підтримки якого залежить висока вірогідність отримання очікуваних суттєвих результатів.

Проблеми контролінгу, його інструментарію, а також певні аспекти контролінгу інноваційної діяльності підприємств, досліджувалися у працях зарубіжних і віт-

чизняних вчених, зокрема, Хана Д., Фольмута Х. Й., Кармінського А. М., Фалько С. Г., Петренко С. Н., Попової Л. В., Пушкаря М. С., Ляшенко Г. П. Та, незважаючи на існування певного теоретичного підґрунтя, результати аналізу літературних джерел і практичний досвід реалізації функцій контролінгу в процесі здійснення інноваційної діяльності промислових підприємств свідчать про необхідність проведення подальших теоретичних досліджень у даному напрямку, зокрема, щодо визначення особливостей контролінгу інноваційної діяльності промислових підприємств.

*Метою* даного дослідження є визначення особливостей контролінгу інноваційної діяльності промислового підприємства та обґрунтування доцільності впровадження системи контролінгу на підприємстві щодо забезпечення якості управління такою діяльністю.

**І**нноваційна діяльність підприємства пов'язана зі створенням, використанням і розповсюдженням нововведень, що забезпечує формування певних конкурентних переваг. Це передбачає протікання інноваційних процесів, що являють собою сукупність науково-технічних, технологічних, організаційних змін, які відбуваються в процесі реалізації інновацій. Для забезпечення якісного й результативного протікання інноваційних процесів на підприємствах повинна існувати така система підтримки прийняття рішень на кожному з етапів здійснення інноваційної діяльності, яка б сприяла досягненню її цілей. Отже, управління інноваційною діяльністю потребує використання нових підходів, зокрема, концепції контролінгу, що дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства.

У межах стратегічного контролінгу забезпечується «виживаність» підприємства, його орієнтація на потенціал успіху. Оперативний контролінг передбачає створення такої системи, що дозволить здійснювати управління досягненням поточних цілей підприємства. Він зорієнтований на прийняття своєчасних рішень з оптимізації співвідношення «витрати – прибуток» і має на меті забезпечення прибутковості й ліквідності підприємства. Отже, зв'язок між обома видами контролінгу безсумнівний. У межах контролінгу інноваційної діяльності підприємства реалізація завдань стратегічного та оперативного контролінгу сприяє: зосередженню на сильних сторонах діяльності, ефективному розподілу та використанню усіх ресурсів, контролю за виконанням поставлених цілей та заданих параметрів діяльності (що виражені у сукупності планових показників витрат та результатів, визначених оптимальних термінах їх досягнення). Слід відзначити й певні складнощі, що приманні особливостям контролінгу інноваційної діяльності підприємств. Зокрема, питання, що стосуються витрат, пов'язаних з її здійсненням, та складність передбачення результатів. Все ж, висувуючи певні вимоги перед системою контролінгу, специфіка інноваційної діяльності підприємств є чи не одним з найголовніших аргументів у ствердженні доцільності використання такої системи, що забезпечує своєчасну (оперативну) інформаційну та консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень.

Досягнення цілей інноваційної діяльності потребує залучення різних ресурсів, серед яких важливе місце посідають фінансові. Необхідність у значних обсягах інвестування, високий ступінь ризику, що у більшій мірі притаманні діяльності зі створення продуктових та технологічних інновацій, висувують відповідні вимоги до процесу управління у розрізі усіх його функцій (планування, організація, мотивація, контроль). Отже, саме контролінг, основними об'єктами якого є витрати й центри відповідальності, спрямований на здійснення контролю за рівнем витрат інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так й на рівні окремих підрозділів (центрів відповідальності), що виконують окремі завдання щодо створення й реалізації на підприємстві інновацій. При цьому важливим є координація роботи (зусиль) усіх підрозділів, що беруть участь у процесах інноваційної діяльності підприємства з метою забезпечення їх узгодженої дії, зокрема, за рахунок створення ефективно діючої системи інформаційних потоків, що також стає можливою завдяки запровадженню системи контролінгу.

Інноваційний процес пов'язаний з проведенням пошукових та прикладних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Реалізація цих етапів пов'язана зі значними витратами. Так, за оцінками дослідників, від 80 до 85% повних витрат життєвого циклу продукції закладається на стадії НДДКР [1]. А вже далі у процесі виробництва продукції витрати стають заданими, нерегульованими.

**У** процесі створення інноваційної продукції, а саме, на етапах НДДКР, виникають певні ризики, пов'язані з неточною оцінкою собівартості й ціни виробів, основними факторами яких є [2, с. 127 – 128]:

- ✦ прямі недоробки та помилки конструкції і технології виготовлення виробів, що призводять до збільшення витрат на розробку, виготовлення, у тому числі й за рахунок рекламаций на експлуатацію;
- ✦ нерациональний рівень уніфікації конструкції виробів, що спричиняє збільшення витрат на розробку та виготовлення;
- ✦ нерациональний рівень уніфікації технологічних процесів й оснастки, що також спричиняє зростання витрат на розробку та виготовлення виробів;
- ✦ нерациональна величина показників призначення, як результат – завищення витрат на виготовлення та експлуатацію;
- ✦ нерациональне значення показників надійності та нерациональний обсяг вибірки випробувань, що може бути причиною збільшення витрат у ході виробництва та експлуатації;
- ✦ недостатній обсяг і глибина економічного обґрунтування інноваційної продукції, що спричиняє виникнення надмірних витрат на етапах виробництва та експлуатації.

Частіше за все підприємства намагаються скоротити витрати для отримання цільової норми прибутку лише після того, як продукт розроблено й передано у виробництво. З метою встановлення ліміту витрат на виробництво конструкції, при перевищенні якого роз-

робка вважається недоцільною, ще на початкових стадіях НДДКР, у межах контролінгу використовується цільове калькулювання – «таргет-костинг».

Концепція управління за цільовою собівартістю – система «таргет-костинг» (*target-costing*), що була розроблена японськими спеціалістами з виробничого менеджменту та управлінського обліку ще у 60-ті роки ХХ століття, передбачає управління розробкою конструкції за цільовою собівартістю, що значно відрізняється від традиційного підходу до розробки конструкції.

Особливостями системи управління витратами за цільовою собівартістю є [3, с. 236 – 239]:

- ✦ доповнення маркетингових досліджень ринку для визначення потреб клієнтів прогнозами ціни та обсягу продажів, які періодично оновлюються та накопичуються;
- ✦ використання вимог до виконання заданих функцій (а не технічного способу втілення конструкції) як вихідної інформації для проектування. При цьому розробляється декілька варіантів конструктивного втілення функції виробу;
- ✦ мінімізація витрат протягом усього життєвого циклу, тобто врахування не лише виробничих витрат, а й витрат, пов'язаних з обслуговуванням техніки в експлуатації, післяпродажним обслуговуванням, виводом з ринку та подальшою утилізацією;
- ✦ розроблення прогнозу очікуваної ціни реалізації та встановлення цільового обсягу продажів для розрахунку ліміту витрат на виробництво;
- ✦ розподілення витрат між усіма елементами конструкції на основі оптимізації витрат, що досягається у творчому процесі конструювання цінності (*value engineering*), тобто функціонального аналізу витрат;
- ✦ використання в процесі організації розробки конструкції та технології виробництва проектно-матричних структур у роботі багатофункціональних команд, що представляють весь спектр бізнес-процесів за ланцюгом формування цінностей. До складу проектних команд входять працівники підприємства – технологи, конструктори, спеціалісти з ціноутворення тощо, а також представники ділових партнерів – постачальники, клієнти, дистриб'ютори;
- ✦ налагодження тісних партнерських відносин з постачальниками сировини, комплектуючих з метою пошуку шляхів скорочення витрат.

Використання системи «таргет-костинг» дає низку переваг, що полягають у можливості призупинити, або змінити процес НДДКР на ранніх стадіях, обрати оптимальний варіант конструкції, мати інформацію щодо ходу виконання проекту, що стає можливим завдяки проведенню регулярної оцінки технічних результатів та величини майбутніх витрат по відношенню до цільової собівартості [3, с. 239].

Система «таргет-костинг» широко використовується у зарубіжній практиці на підприємствах, особливо інноваційних галузей. Так, вона знайшла своє застосування на близько 80% великих японських компаній,

серед яких Toyota, Nissan, Sony, Matsushita, Daihatsu, Cannon, Olympus, Komatsu, та американських і європейських компаніях, зокрема, ITT Automotive, Caterpillar, Procter & Gamble [3, с. 239 – 240].

Використання такої системи в практиці діяльності вітчизняних підприємств дозволить підвищити ступінь контролю витрат, знизити їх рівень, тим самим підвищивши результативність та ефективність інноваційних процесів.

Управління інноваційною діяльністю підприємства включає управління інноваційними проектами. Контролінг у даному напрямі забезпечує інформаційну підтримку інноваційних проектів, контроль за ходом їх реалізації.

До основних принципів контролінгу інноваційних проектів відносять [4]:

- ✦ прогнозування та планування майбутнього ходу реалізації фаз інноваційного проекту повинно ґрунтуватися на врахуванні теперішнього стану системи (а не минулого);
- ✦ здійснення планування та контролю параметрів інноваційного проекту тільки за «вузькими місцями», тобто визначальних параметрів проекту;
- ✦ контроль планових величин та аналіз відхилень проводиться на основі порівняння трьох значень: план, факт, бажана перспектива;
- ✦ контроль правильності цілей інновації і досягнення результату інноваційного проекту;
- ✦ системна оцінка отриманих результатів на окремих фазах інноваційного проекту.

У межах спостереження за ходом реалізації проекту на кожен проект відкривається картка, в якій показуються функції (планування, контроль, управління) та дається характеристика параметрів: інформація щодо заходів, термінів виконання, потужностей, витрат. Отже, контролери відстежують такі параметри інноваційних проектів, як: характеристика та задачі проекту, терміни виконання етапів та проекту в цілому, питання фінансування проекту (розрахунки, калькуляції), планові проміжні результати, економічну ефективність проекту. При цьому службою контролінгу фіксуються планові та фактичні дані, визначаються відхилення за термінами, фінансуванням, параметрами, що характеризують економічний ефект [5, с. 301 – 302].

На оперативному рівні основними обліково-аналітичними завданнями контролінгу інноваційних проектів є [4]:

- ✦ розробка необхідних формулярів, що уніфікують процес збору та обробки інформації;
- ✦ оцінка даних поточного обліку;
- ✦ заповнення та обробка формулярів, у яких фіксуються планові та фактичні величини;
- ✦ виявлення та аналіз відхилень;
- ✦ прогнозування подальшого ходу реалізації інноваційного проекту;
- ✦ складання проміжних звітів;
- ✦ розробка коригувальних заходів щодо усунення відхилень від бюджету;
- ✦ представлення звітів керівництву;

- ✦ проміжна калькуляція продукту (технології) з урахуванням фактично досягнутих параметрів проекту;
- ✦ підготовка кінцевого звіту, у якому міститься оцінка виконання та результати проекту.

Від того, у якому обсязі та розрізі спеціалістами з контролінгу підготовлена інформація щодо ходу інноваційного проекту, значною мірою залежить успішність його реалізації.

**Т**ож, основною функцією контролінгу інноваційних проектів є забезпечення інформаційно-аналітичної та методичної підтримки процесів планування, обліку, контролю та аналізу їх параметрів, а також здійснення консультування керівництва при підготовці рішень щодо подальшого ходу реалізації фаз проекту [4]. Отже, контролінг вирішує завдання методичної та інструментальної підтримки процесу управління реалізацією інноваційного проекту. Здійснення контролінгу уможливує: запобігнути помилок, що можуть виникнути в ході реалізації проекту; надання консультаційної підтримки керівництву щодо прийняття рішень про майбутній хід реалізації окремих фаз проекту; а також мотивацію співробітників на досягнення планових показників.

Таким чином, контролінг інноваційної діяльності допомагає:

- ✦ встановити стратегічні цілі інноваційної діяльності з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- ✦ втілити цілі інноваційної діяльності в сукупність кількісних та якісних показників інноваційної діяльності;
- ✦ створити систему координації й контролю за досягненням результатів інноваційної діяльності, що включає визначення відхилень фактичних величин результатів і витрат від планових (нормативних) з метою з'ясування причин, винуватців та наслідків;
- ✦ здійснити аналіз встановлених відхилень щодо їх впливу на досягнення поставлених цілей;
- ✦ створити таку інформаційну систему, яка б забезпечувала здійснення зворотного зв'язку з метою корегування плану проектів як в оперативному, так і в стратегічному розрізах;
- ✦ мотивувати на досягнення кінцевих результатів інноваційної діяльності.

Важливе значення щодо здійснення контролінгу інноваційних процесів має організаційний аспект, що передбачає вибір форм організації такої діяльності, і раціональну інтеграцію системи контролінгу інноваційної діяльності у загальну організаційну структуру підприємства: створення окремого напрямку – контролінг інноваційної діяльності – у межах служби контролінгу (за можливості та необхідності), введення в проектні групи спеціалістів з контролінгу (контролерів) тощо. Організаційні особливості залежать від масштабів та особливостей діяльності підприємства, характеру та масштабів здійснення ним інноваційної діяльності, а також від розуміння керівництвом важливості впровадження системи контролінгу інноваційної діяльності як дієвого інструменту підвищення ефективності управління.

Отже, здійснення контролінгу інноваційної діяльності підприємства, головним чином, стосується таких аспектів:

- ✦ *організаційного*, що передбачає визначення організаційних особливостей впровадження системи контролінгу у діяльність підприємства, зокрема його інноваційну діяльність, вибір раціональної форми побудови системи контролінгу щодо такої діяльності;
- ✦ *економічного* – ґрунтується на використанні дієвих інструментів контролінгу з метою підготовки рекомендацій, необхідних для прийняття рішень керівництвом;
- ✦ *інформаційного*, що передбачає особливості побудови на підприємстві системи інформаційних потоків, та виконання усіх вимог, що висуваються у системі контролінгу щодо інформації;
- ✦ *мотиваційного*, що ґрунтується на використанні системи контролінгу з метою стимулювання виконання поставлених завдань, досягнення встановлених цілей інноваційної діяльності.

Урахування означених аспектів дозволить побудувати на підприємстві ефективно діючу систему контролінгу інноваційної діяльності з точки зору повноти виконання усіх функцій, покладених на таку систему.

Оскільки контролінг, головним чином, забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття управлінських рішень, запровадження його на підприємствах, що здійснюють інноваційну діяльність як окремого напрямку – контролінг інноваційної діяльності – сприятиме підвищенню ступеню обґрунтованості рішень, що приймаються щодо її окремих етапів, більш якісній координації процесів щодо досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Саму систему контролінгу слід вважати невід'ємною складовою ефективного управління інноваційною діяльністю промислового підприємства. У процесі визначення готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності, а також визначення її масштабів та особливостей постає необхідність оцінки готовності підприємства до впровадження системи контролінгу у інноваційну діяльність, що є одним з напрямів подальших досліджень. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Chiedls M. D., Young S. M. Managing Product Life Cycle Costs Fn Organizational Model, Journal of Cost Management, Fall 1991, P. 39 – 52.
2. Яковлев А. И. Экономико-организационные аспекты промышленных инноваций / А. И. Яковлев, Н. А. Макаренко. – Х. : Бизнес Информ, 2003. – 168 с.
3. Долинская Р. Г. Контроллинг в действии: Учебное пособие / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2008. – 472 с.
4. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dengi-dengi.com/kontrolling\\_712/kontrolling-innovatsionnyih-protsssov.html](http://dengi-dengi.com/kontrolling_712/kontrolling-innovatsionnyih-protsssov.html)
5. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : Монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.