## 7.4. ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИ-РОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОН-ТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИОН-НОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Лейберт Т.Б., д.э.н., профессор, кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

Уфимский государственный нефтяной технический университет, г. Уфа

Статья посвящена организационно-экономическим вопросам развития инновационной деятельности, особое место среди которых занимает контроллинг инновационной деятельности, цели которого являются производными от целей осуществления инновационного проекта.

Особое внимание уделено рассмотрению содержательной характеристики дефиниции «контроллинг инновационной деятельности», а также понятия «инновационный проект», рассматриваемого как формы управления инновационной деятельностью и как формы осуществления инновационного процесса.

Также в статье обращается внимание на необходимость учета рисков при осуществлении всех видов деятельности, в том числе инновационной, также методов анализа проектных рисков, возникающих в ходе реализации инновационного проекта.

На практике инновационный процесс начинается с запроса со стороны рынка, с появлением внутренней или внешней потребности в изменениях в технологии, в продуктах, в рынках сбыта, в организации производства. Со стратегическими целями инновационного характера сталкивается любое предприятие вне зависимости от организационно-правовой формы, типа ее организационной структуры и иных внешних и внутренних особенностей.

В результате внутренних организационных механизмов фирмы стратегическая цель разработки инновации трансформируется в стратегические задачи, устанавливаемые для ее отдельных подразделений. Если речь идет о разработке инновационного продукта или услуги для внешнего потребителя — это может быть подразделение, напрямую отвечающее за создание инноваций, выводимых на рынок. Если же речь идет об инновационном спросе решения внутренних потребностей — команда разработчиков инновации может быть сформирована и в самом отделе, испытывающем потребность в технико-технологических изменениях.

В современных условиях инновацию следует рассматривать как процесс, отражающий все аспекты инновационного развития, который во взаимодействии с внешней и внутренней средой хозяйствующего субъекта или государства, обеспечивает определенный эффект (экономического, производственного, социального, экологического или иного полезного эффекта) и имеет четкую ориентацию на конечный результат.

Для обеспечения концентрации плановых и контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях инновационной деятельности предприятия и ориентации на достижение целей управления потенциалом роста эффективности будущего бизнеса с учетом минимизации рисков используется система контроллинга.

Следуя определению контроллинга финансового состояния, предложенному авторами [1], согласно которому контроллинг финансового состояния - это не только обобщенное исследование финансового состояния, но и комплексный анализ финансовохозяйственной деятельности, приемы и методы которого позволяют оценить не только текущее финансовое состояние предприятия, но и перспективы роста, ожидаемые последствия от принятых решений, можно сформулировать понятие контроллинга инновационной деятельности, под которым понимается система исследования процесса планирования инновационной деятельности предприятия, которая обеспечивала бы необходимую последовательность и согласованность реализации программ инновационного развития, воздействовала на процесс разработки и реализации инновационных проектов и проведение планово-контрольных расчетов, а также обеспеинформационную, консультационную инструментальную поддержку всех отвечающих за разработку и реализацию инновационных проектов центров ответственности.

Программа инновационного развития – программа практической реализации политики продвижения инноваций на предприятии. Она представляет собой совокупность реальных инновационных проектов, сгруппированных по отраслевым, региональным и привлекательным для разработки и внедрения инноваций признакам. Программа представляет собой единый объект управления.

Этапы разработки инновационной программы:

- поиск направлений внедрения инноваций;
- предварительная подготовка инновационных проектов;
- окончательная формулировка инновационных проектов, оценка их технико-экономической и финансовой приемлемости;
- этап финансового рассмотрения инновационных проектов и принятия по ним решения: либо включение каждого проекта в состав программы инновационного развития, либо отклонение инновационного проекта.

На основе анализа отечественной и зарубежной литературы обоснована необходимость внедрения системы контроллинга инновационной деятельности, содержательным компонентом которой является инновационный проект. Инновационная деятельность является деятельностью по реализации научно-технических идей, изобретений, разработок, воплощение их в практическом использовании. В общем виде инновационная деятельность включает все виды деятельности по разработке, освоению, производству и реализации инноваций.

Устойчивость инновационного проекта — это возможность его осуществления в соответствии со стратегическим планом проекта на основе его способности быть адекватным экзогенным и эндогенным факторам бизнеса. Таким образом, факторы, опосредующие инновации, такие как технологии, человеческий капитал, рынки сбыта, система управления предприятием, являются в то же время параметрами современных моделей экономического роста.

Контроллинг инновационной деятельности представляет собой контрольно-информационную систему планирования и реализации инновационных

проектов, элементы которой представляют целостный механизм поддержки процессов разработки, реализации и контроля за реализацией инновационных проектов в целях диагностики рисков и минимизации их возможных последствий, а также формирования конкурентных преимуществ предприятия. При этом преимущественным фактором достижения конкурентных преимуществ предприятия является инновационный потенциал предприятия, основой которого является наличие научнотехнических разработок, инновационных технологий, интеллектуальных ресурсов, современных информационных ресурсов, возможность предприятия к разработке и принятию новых технических, технологических управленческих, организационных решений, направленных на внедрение инноваций в основные виде деятельности.

Цель контроллинга инновационной деятельности является производной от целей инновационного проекта. Если высшая цель бизнеса состоит в успешной реализации инновационного проекта или в инновационном развитии предприятия, то целью контроллинга инновационной деятельности является оптимизация инновационной деятельности с точки зрения соответствия инновационной стратегии стратегическим задачам бизнеса, соответствия инновационной стратегии, соответствия формирования инновационной инфраструктуры инновационной стратегии.

Понятие «инновационный проект» рассматривается как форма управления инновационной деятельностью и как форма осуществления инновационного процесса.

Как форма управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой систему взаимоувязанных по целям, ресурсам, бюджету, срокам и исполнителям научно-исследовательских, опытно-конструкторских, организационных, производственных, финансовых мероприятий, направленных на достижение конкретных целей на приоритетных направлениях стратегического развития предприятия, оформленных в виде проектной документации.

Как форма осуществления инновационного процесса инновационный проект — это совокупность выполняемых в определенной последовательности научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ по созданию инновационного продукта, организационных, производственных, финансовых мероприятий, выраженных в количественных показателях и приводящих к инновациям.

Учитывая все эти аспекты понятия «инновационный проект», можно сформулировать цель осуществления инновационного проекта, являющейся, как это было сказано выше, производной от целей контроллинга инновационной деятельности: осуществление эффективного решения конкретной научно-технической задачи, сформулированной в соответствии со стратегической инновационной концепцией в виде комплексного научно-технологического плана.

Контроллинг инновационной деятельности является системой интегрированного информационного

обеспечения, планирования и контроля осуществления инновационной деятельности, которая поддерживает достижение предприятием определенных целей, обеспечивающих воспроизводство и результативность инновационных процессов в зависимости от выполнения задач на всех уровнях корпоративной инновационной системы:

- создание новшества:
- превращение идей в инновации;
- создание инновационной инфраструктуры;
- создание условий для внедрения инноваций.

Содержательная характеристика контроллинга инновационной деятельности в общем виде сводится к следующему:

- установлению целей инновационной деятельности;
- планированию инновационной деятельности;
- организации управленческого учета инновационной деятельности:
- информационному обеспечению управления инновационной деятельностью;
- выработке рекомендаций для принятия управленческих решений:
- анализу планов, результатов и отклонений;
- контролю осуществления инновационной деятельности;
- мониторингу инновационной среды функционирования предприятия.

Контроллинг инновационной деятельности обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления инновационной деятельностью:

- планирования;
- регулирования;
- контроля:
- vчета и анализа:
- интеграции и координации процессов;
- а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Информационную базу контроллинга инновационной деятельности в основном составляют показатели управленческого учета. Путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации контроллинг инновационной деятельности должен ориентировать руководство на принятие эффективных решений и достижение целей инновационного проекта или предприятия.

В своих исследованиях по теме инновационного проектирования авторы [2] указывают на высокую степень риска в условиях неопределенности осуществления инновационной деятельности и выделяют следующие причины возникновения риска принятия решений в условиях неопределенности:

- отсутствие более точной или наиболее вероятной экономической информации о будущих ценах и тарифах на ресурсы на внутреннем рынке;
- выбор между типами воспроизводства, обеспечивающими либо техническое перевооружение, либо реконструкцию действующего производства, либо формирование нового производства и др.

Постоянно изменяющиеся условия внутренней и внешней среды отраслей, в которых функционируют предприятия, обуславливают необходимость учета рисков при осуществлении всех видов деятельности, в том числе инновационной, также методов анализа проектных рисков, возникающих в ходе реализации инновационного проекта.

Инновационному развитию предприятия сопутствует следующее противоречие: предприятие стремится к максимально безрисковой эффективности, тогда как инновация является высокорисковым процессом. Бизнес направлен прежде всего на получение выгод, а с инновациями связано улучшение качества производимой продукции, повышения уровня технологичности производства, улучшение условий производственной деятельности.

инновационной Осуществление деятельности требует значительных затрат всех видов ресурсов. Но высокая степень неопределенности результатов инновационной деятельности повышает степень риска ее осуществления. Инновационная деятельность может привести и к нежелаемым результатам. Поэтому одной из основных причин коммерческого неуспеха реализации нововведений в процессе осуществления инновационной деятельности является отсутствие эффективной системы управления затратами в инновационной деятельности. Поэтому процесс контроллинга в системе управления инновационной деятельностью приобретает особую важность, позволяя достичь максимальной эффективности инновационной деятельности при минимальных рисках.

## Литература

- Галкина А.Н. Анализ структуры и содержания инновационного процесса и особенностей отражения его в учете [Текст] // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №6. – С. 48-57.
- Лейберт Т.Б. Организационно-экономические аспекты контроллинга финансового состояния на предприятии [Текст] / Т.Б. Лейберт, Э.А. Халикова // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №1. – С. 201-207.

## Ключевые слова

Контроллинг; инновационный проект; инновационная деятельность; инновация; инновационная программа; инновационное проектирование; стратегические цели; риск; новшество; коммерциализация инноваций.

Лейберт Татьяна Борисовна E-mail: lejjbert@mail.ru

## РЕЦЕНЗИЯ

На современном этапе эффективность деятельности любого промышленного компании в Российской Федерации определяется его местом в научно-технической сфере и динамикой протекающих инновационных процессов. Инновационное развитие является следствием инновационных процессов, происходящих на предприятии. В своем инновационном развитии компании проходят ряд стадий: научные исследования, освоение и внедрение. Основными свойствами инновации являются научная новизна, практическая применимость, коммерческая реализуемость. Отсутствие любого из этих критериев не позволит определять новшество как инновацию, а лишь даст возможность представлять его как результат творческого трула.

С целью ускорения внедрения инновационных технологий на каждом этапе от стадии формирования научной идеи, выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) до ее коммерциализации и использования в производстве особую актуальность приобретает необходимость создания системы контроля и регулирования инновационной деятельности в соответствии с целями развития, позволяющая также координировать весь данный процесс, своевременно принять управленческое решение для предупреждения отклонения от цели механизмов формирования и реализации инновационных процессов на основе новых методических подходов.

Поставленная к рецензированию статья посвящена изучению теоретических аспектов формирования системы контроллинга инновационной деятельности на предприятии.

Важной как в научном, так и в практическом плане представляется глубокое теоретическое обоснование сущности и содержания контроллинга инновационной деятельности, обоснования необходимости формирования и внедрения системы контроллинга инновационной деятельности на предприятии и определения места в ней системе планирования, реализации и оценки эффективности реализации инновационных проектов.

Кроме того, представляет интерес рассмотрение различных форм проявления инновационного проекта и формулирование цели осуществления инновационного проекта, являющейся производной от целей контроллинга инновационной деятельности.

В представленном на рецензию варианте статья соответствует требованиям, предъявляемым к подобным изданиям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Буренина И.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономика и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности Уфимского государственного нефтяного технического университета, г. Уфа.