

РОЛЬ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА НА НАУКОЕМКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

*О.Л. ПЕРЕРВА, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и организации производства, заместитель директора по учебной работе, Калужский филиал Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана (Национальный исследовательский университет)
e-mail: pol@bmstu-kaluga.ru*

*К.С. КУБЫШКИНА, магистрант социально-экономического факультета, Калужский филиал Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана (Национальный исследовательский университет)
e-mail: ksenia.forget-me-not@yandex.ru*

Аннотация

Статья посвящена изучению системы контроллинга в качестве эффективного инструмента, помогающего реализации инновационных проектов на наукоемких предприятиях. Рассмотрен ряд особенностей инновационных проектов, а также риски, сопровождающие внедрение подобных проектов. Определены основные элементы системы контроллинга и предложена схема контроллинга инновационных проектов.

Ключевые слова: инновационный проект, нововведение, контроллинг, эффективность

В условиях рыночной экономики инновационные проекты обуславливают успешную деятельность любого наукоемкого предприятия, в связи с чем их внедрение играет особую важную роль.

Инновационный проект – это комплексная система мер, связанных между собой исполнителями, сроками и ресурсами и нацеленных на достижение определенного результата в приоритетных областях развития науки и техники [4].

Каждый инновационный проект по своему определению уникален. Однако существует ряд отличительных особенностей, которые, как правило, присущи подобным проектам.

К ним можно отнести следующее:

– значительная степень неопределенности конечного результата;

– высокие расходы на научно-исследовательские работы;

– большая длительность инновационных циклов.

Эффективность внедрения инновационного проекта на наукоемком предприятии зависит от многих факторов, однако одной из основных и часто встречающихся причин неуспеха нововведения является отсутствие комплексной системы управления инновационными проектами, эффективно выполняющей свои задачи.

Среди инноваций именно технологические и продуктовые нововведения в большей степени связаны с рисками и значительными объемами необходимого финансирования.

Основные виды рисков при внедрении данных инноваций:

– технические – вероятность того, что в процессе внедрения инновационного проекта не будут достигнуты запланированные технические и эксплуатационные характеристики изделия;

– временные – вероятность потери инновационным проектом своей актуальности из-за его позднего осуществления;

– финансовые – вероятность того, что из-за превышения фактических затрат ресурсов над запланированными возможна слишком высокая себестоимость новой продукции и её нереализуемость, вследствие чего предприятие может стать неликвидным.

Из этого следует, что основными целями системы управления инновациями являются ускорение вывода на рынок новой продук-

ции и управление издержками на всех этапах реализации проектов. Выполнение данных задач позволит снизить степень влияния различных рисков при внедрении инновационного проекта [3].

Как было отмечено ранее, основной особенностью инновационного проекта является значительная степень неопределенности его конечного результата. Как следствие, из данной особенности вытекает специфика реализации на предприятиях инновационных проектов.

Во-первых, большое значение уделяется выбору инновационного проекта из альтернативных вариантов. Это достаточно трудоёмкий процесс, который выполняется в несколько этапов:

- 1) установление критериев эффективности инновационного проекта;
- 2) расчёт показателей эффективности альтернативных проектов с учётом их реализации;
- 3) сравнение рассчитанных показателей;
- 4) выбор оптимального инновационного проекта для реализации.

Во-вторых, неопределенность конечного результата во многом возникает из-за того, что на реализацию инновационного проекта влияет множество внешних и внутренних факторов, поэтому особое место в реализации проекта занимает непрерывный контроль времени, стоимости и качества реализации инновационного проекта на предприятии.

Кроме того, реализация инновационного проекта на предприятии – это, в первую очередь, творческий процесс, поэтому многое зависит от энтузиазма и личной заинтересованности исполнителей.

Для управления подобными проектами на наукоёмких предприятиях целесообразным является внедрение системы контроллинга инновационных проектов.

Контроллинг инновационных проектов – это система, помогающая осуществлять и отслеживать процедуры планирования, контроля, анализа и разработки инновационных проектов [1]. Работу системы контроллинга невозможно представить без использования внутренней и внешней информации, так как именно это помогает достичь цели предприятия, обеспечив высокую рентабельность реализуемого проекта.

Контроллинг инновационных проектов осуществляется в соответствии с базовыми принципами:

- при составлении плана внедрения и дальнейшей реализации инновационного проекта необходимо учитывать текущее состояние предприятия, а не прошлое;
- планирование и контроль параметров инновационного проекта необходимо осуществлять только в отношении «узких мест», основное внимание должно быть сконцентрировано на определяющих параметрах, а не на проекте в целом;
- анализ отклонений следует проводить с помощью сравнения трех величин: план – факт – желаемая перспектива;
- необходимо вести непрерывный контроль правильности целей и достигаемых результатов инновационного проекта;
- следует систематически оценивать полученные результаты на каждом этапе инновационного проекта.

Целями контроллинга инновационных проектов являются: контроль реализации планов, планирование (координация бюджетов), анализ отклонений, оценка инновационной деятельности и информационно-аналитическая поддержка менеджмента [2].

Для достижения наилучших результатов необходима чёткая координация целей на всех уровнях управления.

Ключевая функция контроллинга инновационных проектов – информационно-аналитическая и методическая поддержка планирования, учета, контроля и анализа параметров внедряемого проекта, а также обсуждение и помощь руководству при выработке решений, касающихся дальнейшего внедрения и реализации проекта.

Основные учетно-аналитические задачи контроллинга инновационных проектов на оперативном уровне:

- обнаружение и изучение отклонений, анализ данных текущего учета;
- прогнозирование последующего процесса реализации инновационного проекта;
- подготовка корректирующих мероприятий с целью устранения отклонений от бюджета;
- формирование и предоставление отчетов руководству.

Выполнение перечисленных учётно-аналитических задач системы контроллинга ин-

новационных проектов способствует своевременному обнаружению проблем управления проектом, подготовке наукоёмкого предприятия к изменениям внешних факторов, а также правильному использованию благоприятных условий будущих периодов [2]. Всё это содействует устойчивой работе предприятия.

Рассматривая контроллинг инновационных проектов, следует учитывать разделение на оперативный и стратегический, так как их задачи во многом различаются.

Контроллинг стратегического уровня способствует процессу принятия решений о направлении инновационной деятельности, основываясь на результатах изучения возможностей и рисков, а также сильных и слабых сторон предприятия, помогая менеджерам отсеивать стратегически неперспективные инновационные идеи.

Оперативный контроллинг в большей степени способствует планированию, контролю и регулированию текущего процесса реализации инновационного проекта.

В целом процесс контроллинга инновационных проектов можно представить в виде четырех этапов (см. рисунок).

1. Оценка инновационного проекта.

Учитывая специфику каждого отдельно взятого наукоёмкого предприятия, следует понимать, что универсальной системы оценки инновационных проектов не существует, так как на каждое предприятие воздействует ряд определенных факторов, влияющих на его работу. Поэтому для упрощения задачи выделяют базовые критерии оценки инновационного проекта:

- цели предприятия;
- стратегия предприятия;
- политика предприятия;
- ценности предприятия;
- маркетинговая деятельность.

Необходимо сопоставить цели и задачи предлагаемого инновационного проекта и стратегию развития предприятия в целом. Для достижения желаемого результата следует выбирать проекты, соответствующие общей политике предприятия, а не противоречащие ей.

Также при внедрении инновационного проекта следует уделить особое внимание маркетинговым исследованиям рынка, так как его успешная реализация напрямую зави-

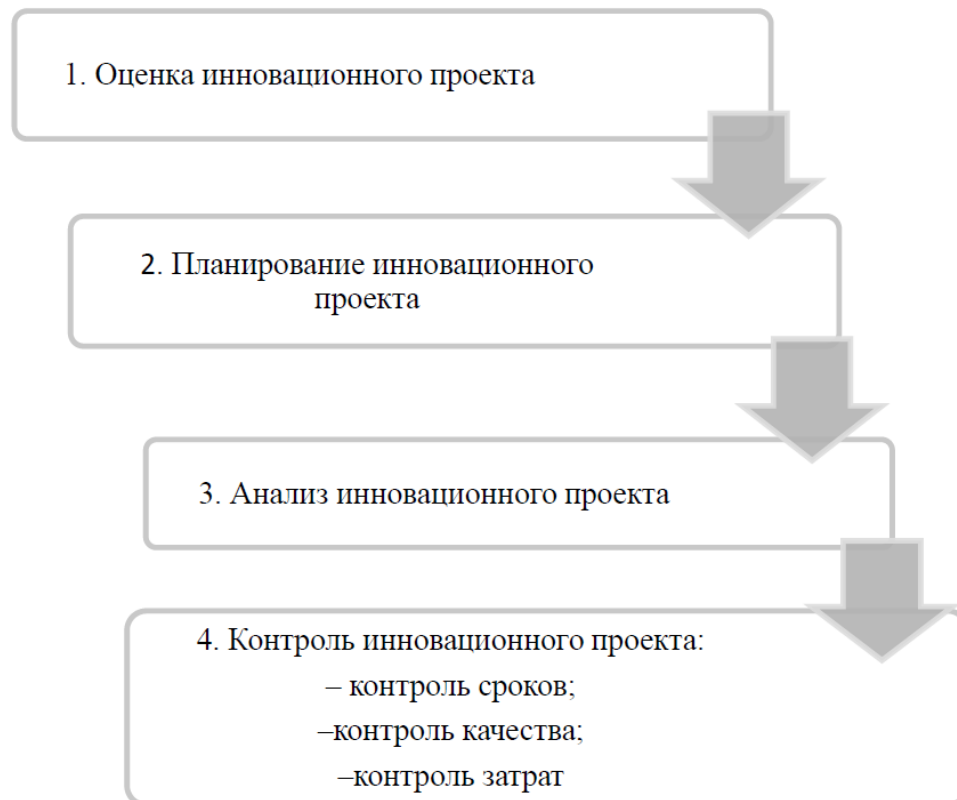


Схема контроллинга инновационных проектов

сит от правильно спрогнозированной потребности и определения будущих потребителей [3]. Говоря о продуктовых инновациях, следует учитывать, что данный спрос в первое время после выпуска продукции в силу временной монополии данного предприятия на новый продукт будет одновременно спросом на продукцию предприятия. Это также можно отнести и к технологическим инновациям, улучшающим качество продукта, создающим новую его модификацию.

Однако провести качественное маркетинговое исследование по инновационному проекту, результатом которого будет новый продукт или услуга, очень сложно, так как иногда потенциальные покупатели не могут в полной мере осознать потребность в данных продуктах или услугах из-за их чрезвычайной новизны. В подобном случае маркетинговое исследование может дать ошибочный результат.

При оценке инновационного проекта следует выявить не только действительных, но и потенциальных конкурентов. При этом необходимо не только сравнение инновационного продукта с его аналогами, но и ожидаемых последствий от действий на рынке конкурентов.

Маркетинговое исследование инновационного проекта должно включать анализ каналов распределения продукта – результата инновационного проекта, а также оценку того, насколько подходит уже действующая на предприятии система сбыта для реализации нового товара. Создание отдельных специализированных каналов распределения новой продукции на предприятии может значительно увеличить стоимость предлагаемого инновационного проекта.

После проведения детальной оценки инновационного проекта в рамках указанных критериев необходимо также выбрать оптимальный вариант реализации проекта, определить степень готовности структурных подразделений, а также провести анализ предыдущей деятельности организации.

2. Этап планирования инновационного проекта.

На данном этапе специалисты подразделений контроллинга занимаются разработкой и выбором необходимых методов и инструментов планирования, которые в дальнейшем предоставляются руководству группы, занимающейся инновационным проектом. Стоит

отметить, что в задачи системы контроллинга не входит разработка и дальнейшая реализация планов инновационного проекта. Данную работу выполняет руководство предприятия в целом или отдельных подразделений.

После четкой формулировки цели инновационного проекта происходит её деление на другие элементы – подцели, задачи и действия. По завершении данного этапа выявляются другие параметры:

- перечень мероприятий, формируемый посредством составления спецификации работ;
- сроки, определяемые из планов по срокам реализации отдельных фаз (функций, объектов) проекта;
- ресурсы, определяемые из плана мощностей;
- затраты, определяемые из сметы расходов.

Существует и другой принцип – фазовый, который обычно используется при планировании проекта, отличающегося высоким уровнем новизны и, как следствие, неопределенности. Смысл его заключается в том, что на ранних этапах реализации проекта предлагаются альтернативные варианты с другими издержками и сроками. Использование подобного принципа способствует снижению рисков превышения сроков и затрат при реализации инновационного проекта.

Одним из важнейших вопросов, возникающих в ходе планирования проекта, является выбор модели процессов планирования по фазам проекта.

3. Этап анализа инновационного проекта.

Данный этап предполагает проведение анализа текущего состояния предлагаемого проекта. В ходе анализа проводится сопоставление целей каждого из этапов проекта с его результатами, а также оценивается степень влияния внутренних и внешних факторов на разработку инновации. На основании полученных результатов анализа инновационного проекта составляется прогноз последующей реализации проекта.

4. Этап контроля инновационного проекта

Контроль инновационного проекта в целом включает три направления:

1. Контроль сроков.

Принято считать, что сроки являются ключевым параметром реализации любого проек-

та, не только инновационного. Эффективное управление сроками выполнения работ в ходе реализации проекта напрямую влияет на оставшиеся параметры – стоимость и качество, так как затягивание этапов проекта приводит к перерасходу средств и появлению проблем, связанных с качеством выполняемых работ. В связи с этим контролю сроков уделяется повышенное внимание.

В ходе анализа и дальнейшего контроля сроков проводится сопоставление фактических сроков проведения работ с графиком с целью выявления отклонений от календарного плана. Если сроки реализации проекта затягиваются, выявляются причины запаздывания, а также разрабатываются различные предложения по вхождению в график работ. Предлагаемые корректировочные мероприятия изучаются с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и иных возможностей.

2. Контроль затрат.

Так же, как и контроль сроков, контроль расходования средств на инновационный проект заключается в сопоставлении фактических затрат с плановыми (бюджетом проекта). Данный анализ позволяет выявить проблемы финансирования проекта и определить расходы будущих периодов. Однако не стоит забывать, что основной задачей контроля затрат является определение отклонений от первоначального бюджета инновационного проекта, а не поиск путей экономии расходов.

Если в ходе анализа затрат на проект выявляются отклонения от первоначального бюджета, то проводится дальнейший анализ с целью установления источника отклонений и поиска причины несоответствия затрат. На основании этого происходит пересчет дальнейших расходов, т.е. составляется прогноз.

3. Контроль качества.

Эффективность инновационного проекта во много определяется качеством выполненных работ по его внедрению и дальнейшей ре-

ализации. Контроль качества инновационного проекта состоит в постоянном отслеживании поэтапных результатов проекта, определении их соответствия стандартам и требованиям по качеству, а также обнаружении несоответствий и устранения их причин.

С целью осуществления тщательного, а главное, эффективного контроля трех важнейших параметров – сроков, стоимости и качества, руководителю необходимо обладать точной, достоверной и детальной информацией, касающейся процесса реализации инновационного проекта. Источниками данной информации, как правило, служат совещания, а также отчеты о ходе выполнения работ.

Таким образом, информация, полученная в ходе проведения каждого этапа контроллинга, позволяет руководителю принимать решения по организации бизнес-процессов в рамках реализации инновационного проекта в максимально короткие сроки. Впоследствии это приводит к снижению стоимости реализации инновационного проекта, повышению качества, снижению степени влияния различных факторов на всех этапах жизненного цикла при разработке и реализации проекта, поэтому внедрение системы контроллинга можно считать эффективным инструментом при реализации инновационного проекта на наукоёмком предприятии.

Библиографический список

1. *Баишкатова Ю.И.* Контроллинг: учеб.-метод. комплекс, М., 2008.
2. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова, М., 2006.
3. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учеб. пособие / под ред. П.Н. Завлина. М., 2000.
4. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / под ред. проф. В.Л. Попова. М., 2007.