

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

© Грицай О.І., 2011

Досліджено трактування терміна “управління витратами” промислових підприємств. Визначено, що для управління витратами на інноваційні процеси застосовують загальні функції менеджменту. Запропоновано схему взаємодії функцій менеджменту у сфері управління витратами на інноваційні процеси. Виділено принципи, на яких повинна формуватись система управління витратами на інноваційні процеси.

Ключові слова: витрати, інноваційні процеси, управління, функції менеджменту.

SOME ASPECTS OF MANAGEMENT CHARGES ON INNOVATION PROCESSES

The term “management charges” of industrial enterprises has been determined. Certainly, that for management charges on innovation processes the public functions of management is applied. The chart of cooperation of management functions in the sphere of management charges on innovative processes is offered. Principles on which control system by charges must be formed on innovative processes are selected.

Key words: costs, innovative processes, management, management functions.

Постановка проблеми. Забезпечити ефективний розвиток підприємства неможливо без наскрізного управління його витратами. Адже через високу собівартість продукції знижується конкурентоспроможність підприємства, що спонукає до пошуку причин і резервів зниження витрат. Очевидним є також той факт, що конкурувати як на внутрішніх, так і на зарубіжних ринках, можуть лише ті промислові підприємства, які дотримуватимуться інноваційного типу розвитку. Розглядаючи витрати у цьому аспекті, необхідно визначити взаємозв'язок системи управління витратами на інноваційні процеси з функціями менеджменту для забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблемам управління витратами підприємства як одному з основних видів управління діяльністю підприємства присвячено чималу кількість наукових праць, як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. С.Ф. Голов трактує “...управління витратами як принципово нову систему, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати” [1, с. 30]. І.Є. Давидович вважає, що “...управління витратами – це динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства. Воно не зводиться лише до зниження витрат, а поширюється на усі елементи управління” [2, с. 7]. На думку М.Г. Грещака та О.С. Коцюби, “...управління витратами на підприємстві – це взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують коригуючі впливи на процес здійснення витрат під час господарської діяльності підприємства, спрямовані на досягнення оптимального рівня (у межах допустимих відхилень) витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт. Зрозуміло, що критерієм оптимізації у такому разі є мінімальні витрати” [3, с. 26].

А.В. Череп розглядає управління витратами з урахуванням перспективного розвитку підприємства, виділяючи при цьому методи роботи з витратами залежно від того, приносять вони ефект у коротко-, середньо- чи довгостроковій перспективі [4, с. 17].

Колектив авторів під редакцією Г.А. Краюхіна розуміє процес управління витратами як виконання усього комплексу функцій управлінського циклу, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів на підприємстві. При цьому управління витратами ширше, глибше і складніше від простого поєднання процедур управління ефективністю використання окремих виробничих ресурсів, оскільки враховує їх комплексне використання, ефект синергетики, можливу взаємозамінність і розбіжності у величині і термінах впливу на результати роботи підприємства [5, с. 14].

Незважаючи на значну кількість публікацій стосовно управління витратами загалом, проблема управління витратами на інноваційні процеси зокрема є актуальною для України та малодослідженою у науковій фаховій літературі.

Цілі статті. Дослідити проблеми управління витратами на інноваційні процеси. Вивчити особливості прояву функцій менеджменту у сфері управління витратами на інноваційні процеси. Для формування системи управління зазначеними витратами необхідно визначити структуру цієї системи, яка повинна містити складові, які взаємодіють між собою відповідно до поставлених завдань. Адже розмір витрат є основним чинником для оцінювання ефективності діяльності підприємства, а також значно впливає на формування його фінансового результату.

Виклад основного матеріалу. Основною умовою ефективного функціонування підприємства є належна організація процесу управління витратами, який у ринкових умовах є визначальним напрямом підвищення ефективності виробництва. Створення підсистеми управління витратами є невід'ємною складовою загальної системи управлінського процесу. Без застосування нових підходів до планування, методів оцінки та контролю за витратами неможливе ефективне управління сучасними підприємствами. Тобто управління витратами не є самоціллю, а необхідною умовою для досягнення підприємством визначеного цільового прибутку, підвищення ефективності роботи.

Багато науковців у своїх працях [1; 3; 5] акцентують увагу власне на застосуванні в управлінні витратами функцій менеджменту. Аналіз праць показав, що у дослідженнях цих науковців не існує єдиної думки щодо застосування цих функцій у сфері управління витратами на інноваційні процеси.

Управління витратами на інноваційні процеси передбачає виконання усіх функцій, які притаманні управлінню будь-яким об'єктом, тобто розробку (прийняття) і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Такі дії реалізуються через усі елементи управлінського циклу. Виконання функцій управління у повному обсязі за усіма елементами становить цикл впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану (об'єкт управління). Функції управління витратами на інноваційні процеси реалізуються через елементи системи управління витратами: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Кожна конкретна функція для її реалізації тісно пов'язана із загальними, адже науково визнано, що "...конкретні функції менеджменту ... реалізуються через основні (загальні)..." [6, с. 42]. До того ж ми вважаємо, що поділ функцій управління на загальні і конкретні певною мірою є умовним, оскільки в реальних умовах управління вони не існують відособлено, а тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну, тобто функції менеджменту перебувають у діалектичному взаємозв'язку, взаємозалежності та єдності.

Розглядаючи зміст функцій управління витратами на інноваційні процеси, доцільно враховувати певні особливості, тобто такі характеристики, які відрізняють ці функції за звичайної виробничої діяльності від тих, що реалізуються підприємством під час впровадження інноваційних процесів. Це допоможе зробити висновки про ефективність подальшого їх застосування.

Рухаючись від загального до конкретного, визначимо які функції виконує управління (менеджмент) взагалі, та сформулюємо основні функції безпосередньо управління витратами на інноваційні процеси.

Функція планування здійснюється розробкою плану діяльності підприємства, її завданням є підготовка інформації про очікувані витрати під час освоєння нових ринків збуту, розробка і випуск нової продукції (робіт, послуг), збільшення потужності підприємства. Це можуть бути витрати на НДДКР, маркетингові дослідження стосовно інноваційної продукції, капітальні вкладення в інновації.

Основою для побудови планів є прогнозування, яке дає уявлення про мету, якої бажають досягнути, тенденції розвитку, дає змогу визначити ефективність досягнення цілей та усунути недоліки в управлінні вже на початковому етапі.

Н. Краснокутська у [7, с. 175] визначає прогноз – ...як підсумок висновків, емпіричних даних і обґрунтованих припущень про напрями розвитку у майбутньому і стверджує, що в управлінні інноваціями прогноз забезпечує виконання таких важливих завдань:

- визначення можливих цілей і пріоритетних напрямів розвитку прогнозуемого об'єкта;
- оцінку економічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;
- визначення заходів, необхідних для забезпечення впровадження одного з варіантів прогнозу;
- оцінка необхідних ресурсів для здійснення заходів щодо розвитку об'єкта”.

У той самий час прогнозування і планування розглядаються як різні функції управління інноваціями [7, с. 175].

Під час планування витрат на інноваційні процеси необхідно визначити таку їх суму, яка б уможливила підприємству безперебійно здійснювати не тільки інноваційну, а й інші види діяльності. Для цього необхідно визначити максимально можливу величину витрат на інноваційні процеси для забезпечення беззбиткової роботи підприємства.

Отже, управління витратами на інноваційні процеси повинно здійснюватися на перспективному та поточному рівнях (короткостроковому та довгостроковому періодах). Загальна мета управління витратами найактуальніша саме для довгострокового періоду, коли існує можливість управління усіма видами витрат (як поточними, так і капітальними). На поточному рівні на перший план виходять часткові цілі, які можна розглядати як етапи та способи досягнення перспективних цілей. Звідси випливає, що основною метою управління витратами на інноваційні процеси доцільно вважати забезпечення перевищення зростання доходу над зростанням цих витрат у довгостроковому періоді за дотримання встановлених пріоритетів розвитку підприємства.

Функція організування передбачає розроблення та вдосконалення структури органів управління (керуючої підсистеми), визначення їх повноважень, рівня відповідальності за прийняті (або ж неприйняті) рішення. Організування – найважливіший елемент ефективного управління витратами на інноваційні процеси. Воно встановлює, як на підприємстві управляють цими витратами, тобто, хто це робить, у які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими методами. При цьому розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами на інноваційні процеси. Ця функція передбачає також координацію, тобто взаємодію та взаємоузгодженість дій різних суб'єктів управління, що сприяє усуненню дублювання ними одних і тих самих функцій на усіх етапах.

Так, у [69, с. 187] окремим етапом реалізації функції організування автор виділяє також розподіл відповідальності, ризику і повноважень суб'єкта управління інноваціями.

Прояв функції організування в системі управління витратами на інноваційні процеси пов'язаний із визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотриманням та розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків працівників, які виконують комплекс робіт системи управління витратами. Організаційна побудова управління витратами на інноваційні процеси залежить від специфіки підприємства і передусім від його

величини. Функція організування вимагає такого спрямування організаційних дій управлінського та виробничого персоналу, яке б забезпечувало пріоритетність саме для заходів інноваційного характеру.

Функція мотивування має на меті застосування таких способів впливу на учасників інноваційного процесу, які б змушували дотримуватися встановлених планом норм та лімітів витрат і знаходити резерви щодо їх зниження. Як справедливо зауважують з цього приводу фахівці [5, с. 16], не можна замість винагороди за дотримання і зниження витрат використовувати покарання за перевитрати, оскільки за такого підходу працівники спрямовуватимуть зусилля не на виконання плану витрат і пошук шляхів їх зниження, а на те, щоб захистити себе від можливих небажаних подій через завищення рівня витрат на стадії їх планування.

В управлінні інноваційним процесом використовуються такі самі методи мотивування праці, як і будь-якого іншого об'єкта менеджменту. До них, як відомо, належать: методи матеріального і нематеріального стимулювання. Розгорнуту класифікацію методів стимулювання в управлінні інноваціями наведено у [7, с. 421], де зокрема виділено такі їх групи:

1) методи прямого стимулювання (розмір заробітної плати, надбавки, премії, винагороди, пільги, страхування, пенсійне забезпечення);

2) методи опосередкованої дії (придбання акцій компанії, оплата членства у наукових товариствах, оплата проїзду на наукові конференції, право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, свобода спілкування між співробітниками і керівництвом у робочий час тощо);

3) методи негативного стимулювання (право керівника звільнити або перевести спеціаліста на нижчу посаду, зміна заробітної плати в бік зменшення, позбавлення пільг).

Оскільки основними учасниками інноваційних процесів є працівники, які займаються інтелектуальною працею, які особливо відчують потребу у самореалізації і визнанні, то в системі мотивування повинні активно використовуватися власне методи опосередкованої дії. При цьому не слід ігнорувати методи матеріального стимулювання, оскільки такі працівників здатні об'єктивно оцінювати затрати власної праці і схильні до пошуку можливостей її компенсації зміною місця роботи або пошуку додаткового заробітку, що може негативно позначитись на якості праці.

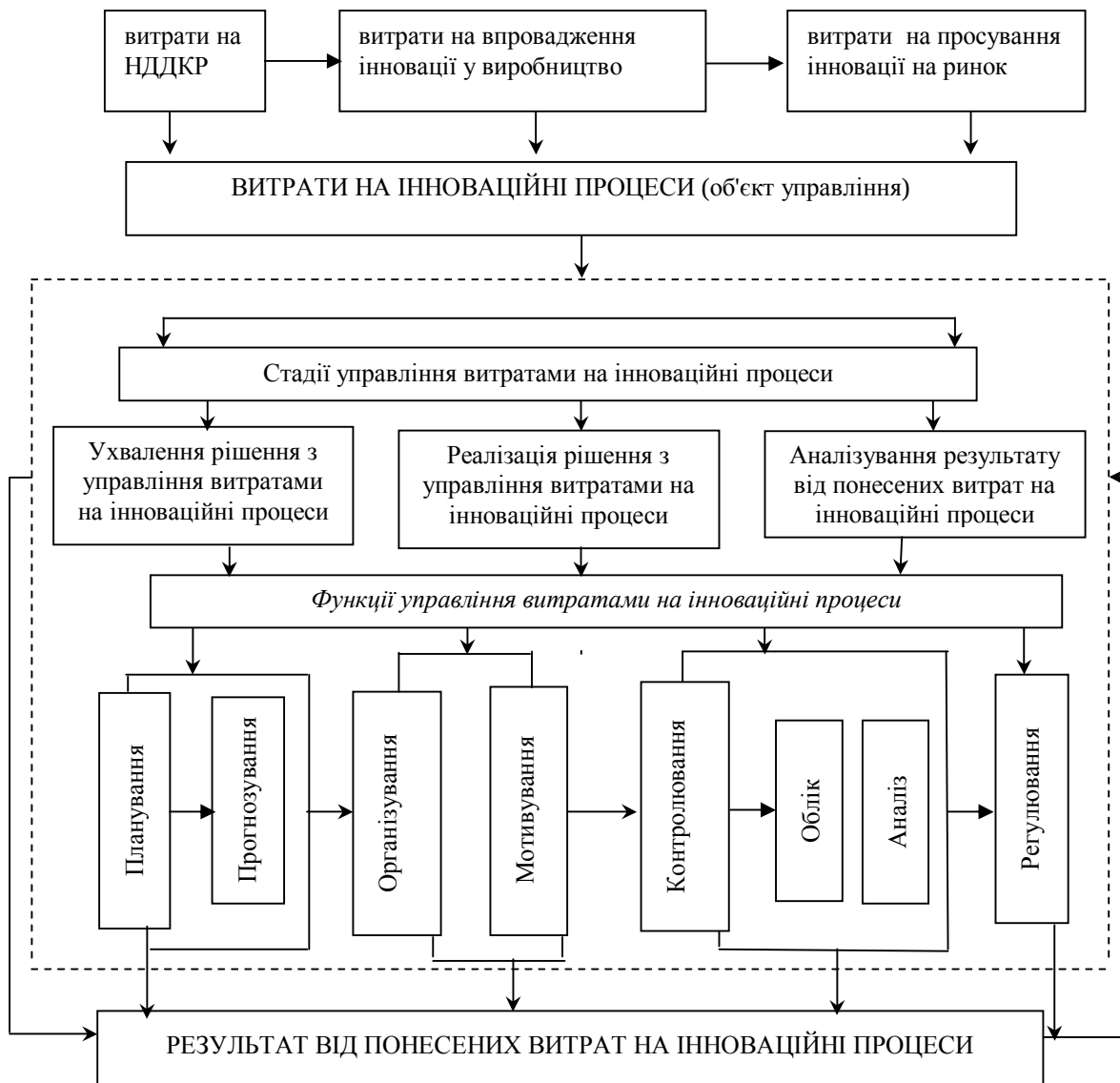
Функція контролювання має бути представлена на усіх рівнях управління витратами на інноваційні процеси і від її дієвості залежить ефективність виконання усіх інших функцій. Без функції контролювання система управління витратами буде неефективною.

Метою контролювання є попередження дій, які негативно впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства, виявлення слабких місць і помилок у процесі управління, своєчасне їх виправлення і недопущення повторення; забезпечення відповідності між поставленими планами і фактичними діями. Тому необхідно створити такі умови, які б унеможливили невиконання поставлених завдань, а контролюванню повинні підпорядковуватись усі стадії інноваційних процесів.

Складовими контролювання є підсистема обліку та аналізу, без яких ця функція функціонувати не може. Для повноцінного і ефективного контролювання необхідно здійснювати своєчасний, достовірний та повний облік витрат на інноваційні процеси; якісний та кількісний аналіз виконання планових показників. В Україні система **обліку і аналізу** витрат на інноваційні процеси є дещо недосконалою, але її значення і роль в управлінні зазначеними витратами важко переоцінити. За її допомогою визначаються розміри та динаміка окремих фактичних витрат та їхня структура. Реалізація підсистеми обліку є обов'язковою умовою інформаційного забезпечення системи управління витратами. Без її належного організування неможлива висока ефективність функціонування системи загалом.

Функція **регулювання** передбачає порівняння фактичних витрат із запланованими, виявлення відхилень і вживання оперативних заходів з їх усунення. Вчасна координація і регулювання витрат на інноваційні процеси дають змогу підприємству уникнути серйозного зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності.

На основі досліджень основних принципів управління витратами В.Г. Лебедева, Т.Г. Дроздова [5, с. 16], В.Н.Панасюк [8, с. 26], А.А.Харіна [9, с. 5] запропонували систему управління витратами на інноваційні процеси (рисунок).



Система управління витратами на інноваційні процеси

Джерело: Розроблено автором на підставі [5, с. 16; 8, с. 26; 9, с. 5].

Є певні відмінності між функціями щодо їх наповнення інноваційним змістом. Якщо планування та організація можуть містити конкретні інноваційні заходи у планах, структурах, повноваженнях тощо, а мотивування – відповідні схеми заохочення працівників до реалізації інноваційних заходів, то контролювання і регулювання мають суб'єктивніший характер, адже повинні виявляти і ліквідовувати недоліки інноваційного розвитку підприємства. Облік і аналіз необхідний для підготовки інформації про розміри витрат на інноваційні процеси і розрахунок ефективності. Здійснення контролю та регулювання вимагає певної внутрішньої орієнтації працівників, насамперед керуючої системи. Без відповідного розуміння змісту, характеру і напрямів інноваційного розвитку здійснити ці дві функції доволі важко, а за певних умов (відсутності у працівників управління чіткої орієнтації на інноваційні процеси щодо пріоритетів за критерієм інноваційного розвитку підприємства) і неможливо.

Виділено важливі принципи формування системи управління витратами на інноваційні процеси, зокрема:

1. Управління витратами на інноваційні процеси здійснюється на усіх стадіях життєвого циклу.
2. В управлінні витратами на інноваційні процеси наявний системний підхід.
3. Удосконалення інформаційного забезпечення про величину витрат на інноваційні процеси.
4. Систематизація інформації і методична єдність на усіх рівнях управління витратами на інноваційні процеси.
5. Впровадження ефективних методів оптимізації величини витрат на інноваційні процеси.
6. Здійснення заходів, спрямованих на недопущення зайвих витрат.
7. Підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат на інноваційні процеси.
8. Органічне сполучення зниження витрат на інноваційні процеси з високим рівнем якості інноваційної продукції.

Запропоновані принципи формування системи управління витратами на інноваційні процеси можна розглядати як один із напрямів удосконалення інноваційної діяльності підприємств.

Висновки. Отже, ефективне функціонування системи управління витратами на інноваційні процеси і, як наслідок, прибуток підприємства, залежать від раціональної її організації та логічної узгодженості функцій управління. Врахування особливостей кожної функції управління зазначеними витратами дає змогу якнайкраще здійснювати керування діяльністю, забезпечувати реалізацію кожної функції, а також логічно та хронологічно реалізовувати усі функції управління для досягнення поставлених цілей.

Метою управління витратами на інноваційні процеси необхідно визнати не їх мінімізацію, що може призвести до скорочення інноваційної діяльності підприємства, а ефективніше використання ресурсів підприємства, максимальну віддачу від них на усіх етапах виробничого процесу та скорочення часу на впровадження інновацій.

Перспективою подальших досліджень є обґрунтування досконаліших організаційно-економічних механізмів управління витратами на інноваційні процеси. Оскільки необхідною умовою правильної організації системи управління є процес ухвалення рішень, то потребує розроблення модель процесу прийняття рішення в системі управління витратами на інноваційні процеси.

1. Голов С.Ф. *Управлінський облік: підручник*. – К.: Лібра, 2003. – 704 с. 2. Давидович І.Є. *Управління витратами: навч. посіб.* – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с. 3. Грещак М.Г., Коцюба О.С. *Управління витратами: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисциплін*. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с. 4. Череп А.В. *Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія*. – Ч.1. – 2-ге вид., стереотип – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 368 с. 5. Лебедев В.Г., Дроздов Т.Г., Кустарев В.П. *Управление затратами на производстве / под общ. ред. Г.А. Краюхина*. – СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2000. – 277 с. 6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб.* – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ +” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с. 7. Краснокутська Н.В. *Інноваційний менеджмент: навч. посіб.* – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с. 8. Панасюк В.М. *Управління витратами виробництва: монографія*. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 118 с. 9. *Управление инновациями: в 3-х кн.* – Кн. 2: *Основы организации инновационных процессов / А.А. Харин, И.Л. Коленский; под ред. Ю.В. Шленова*. – М.: Высш. шк., 2003. – 295 с.