**Контроллинг инновационных процессов**

**1. Контроллинг инноваций в системе управления**

Коммерческий успех инновационных процессов в основном зависит от эффективности системы управления. Особую важность приобретает процесс управления нововведениями в условиях возрастающей динамичности рынков.

Развитие инновационной деятельности на предприятиях в значительной степени способствует разработкам и продвижению новых технологий, совершенствованию законодательно-нормативной базы регулирования инноваций, сохранению научных школ и коллективов, наличию научно-исследовательских структур в системе управления промышленных предприятий. Созданные благоприятные финансовые условия последних лет, накопленные средства могут быть использованы на техническое перевооружение, управленческие технологии и т.д. Из-за сложности самого инновационного процесса требуется специальный подход в управлении. Таким подходом является контроллинг инноваций. Место контроллинга в инновационной сфере представлено на рисунке.



Рисунок Место контроллинга инноваций в службе контроллинга предприятия

 Контроллинг инноваций – это система поддержки процессов планирования, контроля, анализа и хода разработки инновационных проектов, направленная на достижение целей предприятия, использующая внутреннюю и внешнюю информацию, нацеленная на высокий уровень рентабельности разрабатываемого проекта.

**2.Цель и задачи контроллинга инноваций**

К целям контроллинга в инновационной сфере можно отнести следующие: контроль реализации планов, планирование (координация бюджетов), анализ отклонений, оценку инновационной деятельности, информационно-аналитическую поддержку менеджмента.

Необходимо подчеркнуть, что результат контроллинга в основном зависит от координации целей на всех уровнях управления. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что контроллинг направлен на регулирование и контроль инновационной деятельности, а также на информационную поддержку процесса планирования. К основным мероприятиям контроллинга инноваций следует отнести: разработку инструментов для планирования и принятия управленческих решений, анализ причин и разработка предложений по минимизации отклонений, сбор и обработка полученной информации.

Реализация данных задач контроллинга в области инноваций позволяет использовать благоприятные условия будущих периодов, выявлять проблемы, возникающие в процессе управления, подготавливать промышленное предприятие к изменениям внешней среды, улучшать координацию действий и в общем способствовать устойчивому функционированию организации [4].

Процесс контроллинга в сфере инноваций можно представить в виде четырех этапов:

·этап оценки инновационного проекта;

· этап информационной поддержки в ходе планирования инновационного проекта;

· этап информационной поддержки в ходе анализа инновационного проекта

· этап информационной поддержки в ходе контроля инновационного проекта.

Все этапы, приведенные выше, содержат целый комплекс задач, для решения которых можно воспользоваться методами эконометрики. Эконометрические методы – это способ статистического анализа конкретных данных в определенной области.

Используя методы эконометрики, можно решить следующие задачи. На этапе оценки инновационного проекта ставятся задачи:

· проверка достижения целей организации;

· задача выбора оптимального варианта реализации проекта;

· определения степени готовности структурных подразделений;

· анализ предыдущих периодов деятельности организации.

На этапе поддержки в ходе анализа инновационного проекта:

· прогнозирование дальнейшей реализации проекта;

· проверка достижения целей на каждом этапе;

· оценка влияния внутренних и внешних факторов на процесс разработки инноваций.

На этапе информационной поддержки в ходе контроля инновационного проекта:

· выявление влияния «узких мест» на ход реализации проекта;

· проверка эффективности мер по минимизации отклонений от реализации проекта;

· проверка эффективности мероприятий.

Инструментарий эконометрики позволяет контроллеру: заранее обнаружить негативные тенденции и отклонения изучаемых показателей, получить достоверную информацию о ходе разработки инновационного проекта, текущем состоянии организации.

В настоящее время происходит массовое внедрение программных продуктов, включающих современные эконометрические инструменты анализа конкретных экономических данных. Поэтому их можно рассматривать как один из эффективных способов ускорения научно-технического прогресса.

Контроллинг в инновационной сфере позволяет достичь высокого уровня эффективности с минимальными рисками [6]. Одной из важных задач контроллинга заключается в мониторинге и оценке инновационного процесса на промышленном предприятии. Эта задача реализуется с помощью точного определения целей и разработки инструментария для планирования инновационного проекта. Контроллинг выполняет функцию методологической и информационной поддержки учета, контроля и планирования инновационного проекта .

 Кроме того, инновации, в особенности технологические и продуктовые, в большей степени, чем другие виды деятельности предприятия, сопряжены с рисками и значительными объемами инвестиций. Прежде всего, речь идет о следующих видах рисков:

- технические, означающие вероятность того, что в процессе реализации инновационного проекта не будут достигнуты заданные технико-эксплуатационные характеристики изделия;

-временные, обусловленные несвоевременной реализацией инновационного проекта: “поздний” выход на рынок может означать потерю конкурентоспособности продукта или его ненужность для современных условий и требований;

- экономические (финансовые), возникающие в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными; продукция может оказаться очень дорогой и непродаваемой, что может привести к потере ликвидности предприятия.

**3.Инструменты контроллинга инноваций**

Инновации на предприятии можно рассматривать как отдельные проекты, так как им присущи все признаки проекта:

- инновации сопряжены с новизной и нерегулярностью, а следовательно, с неопределенностью;

- инновациям присущи комплексность и слабая структурированность;

- инновациям присущи риски, перечисленные выше;

- инновации имеют четко выраженную цель, определены по содержанию, ограничены по времени реализации и направлены на изменения;

- бюджет инноваций, как и любого проекта, ограничен;

-инновационный процесс можно расчленить на фазы с промежуточными целями и задачами.

В таком случае для их управления может быть использована методология “управление проектами” (Project management).

При управлении проектами на предприятии могут использоваться различные организационные формы, так как для успешного выполнения этапов проекта нужны конкретные действия, наибольшее распространение получил институт специальных помощников руководителя - управляющих проектов.

Возможны различные схемы встраивания проектных групп в организационные структуры управления предприятием.

В структурах с функциональной координацией руководитель проекта и подчиненные ему работники играют вспомогательно-координирующую роль. Руководитель проекта налаживает связь между функциональными подразделениями и координирует работы по проекту, выполняя при этом функции помощника руководителя по вопросам реализации проекта. Основой власти руководителя проекта является его профессиональная компетентность и личные качества. При такой схеме никто, кроме высшего руководства, не несет ответственности за расходы и будущую прибыль от проекта.

При чисто проектном управлении формируются одна или несколько групп, в которых сосредотачиваются материальные, людские и финансовые ресурсы. Создается автономная линенйно-функциональная организация, подразделения которой решают конкретные задачи проекта: проектирование и разработку продукции, производство, управление финансами, отношение с субподрядчиками и поставщиками и т.п.

В матричных структурах руководители проектов взаимодействуют с руководителями функциональных подразделений, налаживая горизонтальные связи. Возможно формирование временных проектных групп из числа сотрудников функциональных подразделений. Руководитель функционального подразделения, оставаясь линейным руководителем своих подчиненных, включенных в проектную группу, отвечает за их подготовку, рост квалификации, оплату, информационное обеспечение.

Руководитель проекта определяет содержание и сроки выполнения работ по проекту, координирует техническую и финансовую стороны проекта. Функциональный руководитель отвечает за методы достижения поставленных целей.

Управление проектными работами по созданию новых продуктов и технологий сопряжено со значительными рисками и неопределенностью. Чем крупнее и дороже проект, чем выше требования к срокам его реализации, тем большие требования предъявляются к системе управления проектами. Речь не идет о более жестком контроле: необходима концепция управления, включающая все компоненты современного менеджмента и отвечающая требованиям к системам управления в условиях высокой динамичности рынков. В качестве такой концепции предлагается использовать концепцию контроллинга.

**Проект-контроллинг.** Основная задача проекта-контроллинга заключается в надзоре за ходом реализации эффективного управления проектом. Для выполнения этой работы необходимо прежде составить план реализации проекта. Задача планирования проекта предполагает формулирование и установление параметров проекта: мероприятий (заданий), сроков, мощностей (людских и материальных ресурсов), затрат.

Подразделение контроллинга само не разрабатывает план реализации инновационного проекта, эта функция возложена на руководителя проекта. Однако методики и инструменты планирования должны быть разработаны и представлены проектной группе специалистами подразделения контроллинга - контроллерами.

Входными параметрами для контроллеров являются: описание задач проекта, планы по срокам, бюджет проекта, плановые промежуточные результаты. В функции контроллеров, работающих в проектной группе, входит учет выполнения задач, фиксация плановых и фактических сроков выполнения и используемых мощностей, а также осуществление промежуточной калькуляции. По данным учета и проводимых на их базе расчетов подразделение контроллинга представляет руководителю проекта аналитический отчет. В этом отчете отражаются выявленные отклонения фактических величин от плановых, а также указываются причины отклонений и возможные мероприятия по их устранению.

Периодичность, с которой осуществляется контроль за реализацией проекта и предоставления отчетности, зависит от очень многих факторов: стоимости проекта, уровня рисков, состояния конкуренции и т.п. Однако достаточно часто для инновационых проектов, длящихся 1-2 года, принимается следующая периодичность:

- текущий контроль 1 раз в месяц;

- промежуточные отчеты перед руководством предприятия 1 раз в квартал;

- сообщение контроллера для проектной группы 1 раз в два месяца.

Контроль в контроллинге вообще и в проект-контроллинге в частности не означает простое сравнение плановых и фактически достигнутых величин параметров проекта. Информационная система должна постоянно посылать сигналы обратной связи для корректировки плана проекта как в оперативном, так и в стратегическом аспектах.

В руководящий орган управления проектом входят: ответственный за проект, член правления (или директората), руководители основных и сервисных подразделений, в которых непосредственно реализуется инновационный проект, и руководитель проекта. В проектную группу, реализующую инновационный проект, наряду с предметными специалистами включены контроллеры. Линейные контроллеры подчиняются руководителю проектной группы, а функционально- центральному контроллеру предприятия. В рамках проектной группы контроллер отвечает за организацию планирования и реализацию проекта, учет ресурсов и сроков, контроль и анализ выявленных отклонений.

Привлечение контроллеров для поддержки процесса управления инновационными проектами, естественно, приводит к повышению затрат на реализацию проекта. В то же время, как показывает практика реализации проектов, эффективное управление при поддержке контроллинга позволяет снизить в среднем примерно на 50% превышение фактических сроков и затрат над плановыми.