

УДК 657.633.5:669

Чайковський Є.О.*аспірант кафедри міжнародної економіки
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»***КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Статтю присвячено визначенню мети, завдань, суб'єктів, об'єктів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, вимог до контрольної інформації. Розроблено методику використання ризик-орієнтованого підходу до визначення точок контролю. Надано характеристику внутрішнім регламентам контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств.

Ключові слова: внутрішній контроль, внутрішній аудит, етапи контролю, контрольна інформація, точки контролю, ризик-орієнтований підхід.

Чайковский Э.А. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена определению цели, задач, субъектов, объектов контроля реализации инновационной стратегии развития металлургических предприятий, требований к контрольной информации. Разработана методика использования риско-ориентированного подхода к определению точек контроля. Охарактеризованы внутренние регламенты контроля реализации инновационной стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: внутренний контроль, внутренний аудит, этапы контроля, контрольная информация, точки контроля, риско-ориентированный подход.

Chaikovsky E.A. CONTROL IMPLEMENTATION OF INNOVATION STRATEGY DEVELOPMENT FOR METALLURGICAL ENTERPRISES

The article defines the purpose, tasks, subjects, objects of control implementation of innovation strategy development for metallurgical enterprises, requirements to control information. Developed a method of determining the control points on the basis of focused on the risks. Characterized by internal control regulations implementation of innovation strategy development.

Keywords: internal control, internal audit, control stages, control information, control points, control focused on the risks.

Постановка проблеми. Процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств є безперервним, і це обумовлено принаймні двома причинами. Перша група причин пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Так, зміни в системі оподаткування інновацій можуть досить суттєво вплинути на економічну ефективність або навіть доцільність реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Також у процесі реалізації стратегії може змінитися спроможність самого підприємства. Наприклад, несвоєчасність розрахунків покупців за реалізовану продукцію може призвести до проблем із фінансовим забезпеченням реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Друга група причин пов'язана з досягненням підприємством поставлених цілей. Це також призводить до необхідності розробки іншої стратегії. І в першому і в другому випадках на підприємстві необхідна система, яка б давала змогу встановлювати кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії розвитку, виявляти відхилення, їх причини, оцінювати вплив відхилень на можливість досягнення кінцевої мети. Іншими словами, процес реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств повинен обов'язково включати відповідну систему контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням контролю присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених: М.Т. Білухи, Ф.Ф. Бутинця, Б.І. Валуєва, І.М. Дмитренко, Є.В. Калюги, Л.М. Крамаровського, М.В. Кужельного, А.М. Кузьмінського, А.К. Макальської, В.Ф. Максимової, Л.В. Нападівської, В.П. Пантелеєва, В.С. Рудницького, В.Я. Савченко, В.В. Сопко, Л.В. Сотникової, Б.Ф. Усача, М.Г. Чумаченко, В.О. Шевчука. Але треба зазначити, що особливості

контролю процесу реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств дотепер залишаються не до кінця дослідженими.

Мета статті полягає у розкритті особливостей контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, формулюванні його мети, завдань, визначення суб'єктів, об'єктів контролю, характеристик контрольної інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контроль займає особливе місце в реалізації інноваційної стратегії, оскільки забезпечує зворотний зв'язок, є невід'ємною частиною процесу прийняття і реалізації управлінських рішень щодо реалізації стратегії, дає змогу координувати діяльність функціональних підрозділів у досягненні стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства. Виявляючи позитивні і негативні моменти управлінських рішень щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку, організації її впровадження, контроль повинен не тільки надавати адекватну та достатню інформацію для аналізу досягнення поставленої мети, оцінки засобів та методів реалізації, але й є обов'язковою умовою виникнення нового циклу управління даним процесом. Таким чином, контроль є формою зворотного зв'язку, джерелом інформації, необхідної для подовження циклу управління процесом реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Вивчення робіт вітчизняних учених [1; 2; 4; 5], присвячених питанням внутрішнього контролю, показало відсутність єдиної точки зору щодо кількості та суті його етапів.

Пропонуємо власний підхід до структури та змістовності етапів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства:

- формулювання мети і завдань контролю;
- визначення суб'єктів контролю;

– визначення об'єктів контролю (встановлення параметрів контрольної інформації, контрольних точок на підставі реалізації положень ризик-орієнтованого підходу);

– розробка внутрішніх регламентів (положень, посадових інструкцій суб'єктів контролю, внутрішньо-фірмових стандартів).

Основну мету контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства можна визначити як сприяння забезпеченню керуваності об'єкта, тобто сприяння реалізації інноваційної стратегії розвитку в заданому режимі, обраними засобами та методами, без відхилень, або своєчасне виявлення та упередження відхилень на стадії прийняття управлінських рішень.

У сформульованій меті об'єкт контролю визначено в загальному розумінні, на практиці процес реалізації інноваційної стратегії розвитку являє собою цілеспрямовану діяльність суб'єктів підприємства по впровадженню розробленої стратегії обраними засобами та методами з використанням наявних матеріальних, фінансових та технічних ресурсів. Тобто декомпозиція такого складного об'єкту, як процес реалізації інноваційної стратегії розвитку, дає змогу виокремити: трудові ресурси, зокрема дії працівників підприємства щодо реалізації стратегії, регламенти їх діяльності (положення, інструкції, внутрішньофірмові стандарти), фінансові, матеріальні й технічні ресурси та результати реалізації стратегії (рис. 1).

Використовуючи сформульовану мету і результати декомпозиції об'єкту, завдання контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства можуть бути визначені таким чином:

– запобігання здійсненню економічно недоцільних дій щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства на стадії прийняття управлінських рішень (превентивний контроль);

– усунення відхилень на стадії здійснення дій із реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства (поточний контроль);

– встановлення результатів реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, виявлення відхилень від поставленої мети та їх причин (послідуючий контроль);

– оцінка ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства (послідуючий контроль).

Розглядаючи контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, не можна залишити поза увагою питання суб'єктів. Суб'єкти контролю відіграють одну з найсуттєвіших ролей у даному процесі, оскільки визначають процедури, об'єкти (контрольні точки), періодичність контролю, здійснюють його, отримують та обробляють результати.

Розмаїтість суб'єктів контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства обумовлена складністю його організаційної структури, розгалуженістю і неоднорідністю відокремлених підрозділів, масштабами та видами діяльності, ступенем централізації контрольних робіт. На великих підприємствах контроль реалізації інноваційної стратегії розвитку здійснюється відповідальними особами чи підрозділами на різних рівнях управління, що вимагає чіткої координації контрольних процедур. На малих підприємствах ситуація кардинально відрізняється – контроль реалізації інноваційної стратегії може взагалі здійснювати декілька або навіть одна особа. Враховуючи, що більшість металургійних підприємств є, як правило, публічними акціонерними товариствами, в їх організаційній структурі присутня служба внутрішнього аудиту. Світовий досвід і надбання вітчизняних підприємств показують, що контроль стратегічного розвитку, у тому числі розвитку, заснованого на інноваціях, входить до компетенції саме служби внутрішнього аудиту [4; 5]. В інших випадках, коли в організаційній структурі металургійного підприємства відсутня служба внутрішнього аудиту або інший спеціалізований відділ, функції внутрішнього контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку можуть розподілятися між існуючими функціональними підрозділами: рівень достатності фінансових ресурсів контролює фінансова служба підприємства, питання кадрового забезпечення – відділ кадрів, якість матеріально-технічного забезпечення – відділ постачання і т. д.

Як уже зазначалось, контроль забезпечує процес управління на підприємстві необхідною інформацією. Визначимось, які вимоги повинні висуватися до інформації, отриманої в процесі контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Найчастіше як основні характеристики контрольної інформації називають своєчасність, адекватність і достатність.

Швидкість надання контрольної інформації багато в чому залежить від довжини вертикалі контролю: чим коротший ланцюжок проходження контрольної інформації, тим швидше вона надходить до центру прийняття управлінських рішень. Окрім того, скорочення ланцюжку передачі контрольної інформації знижує вірогідність її спотворення.

Ще однією характеристикою контрольної інформації є адекватність, тобто її відповідність об'єктивній реальності і неупередженість суб'єкту контролю при оцінці такої інформації. Дана характеристика багато в чому визначається соціопсихологічними особливостями учасників контрольного процесу. Однією з причин неадекватності контрольної інформації може стати негативне сприйняття контролю персоналом підприємства. З одного боку, це пояснюється тим, що при виявленні помилок і порушень у процесі контролю до осіб, дії яких призвели до них, може бути застосовано покарання (наприклад, невіплата преміальних). З іншого боку, контроль іманентно властивий кожній людині: ми постійно порівнюємо бажане з фактично досягнутим, аналізуємо й далі здійснюємо нові кроки для досягнення мети або відмовляємося від неї.

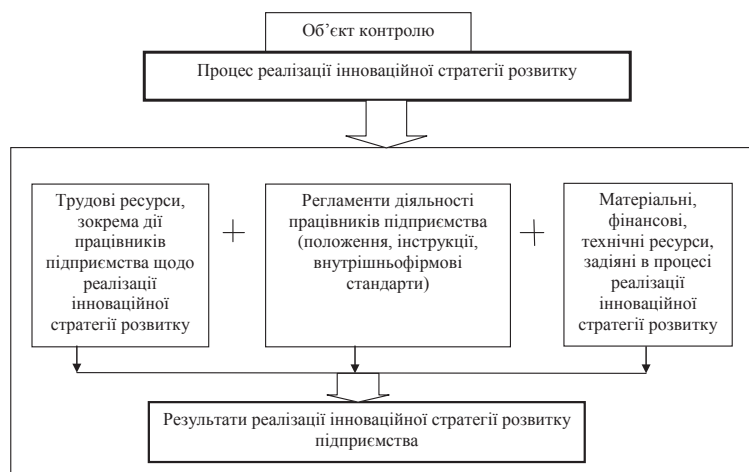


Рис. 1. Структура процесу реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства як об'єкту контролю

Таблиця 1

Вплив ризиків на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку

Бали	Характеристика впливу		
	фінансовий	операційний	Кадровий
Низький (1)	У підприємства виникають короткострокові затримки з фінансуванням реалізації інноваційної стратегії розвитку.	Обмеження в роботі одного з підрозділів підприємства, задіяного в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку. Робота швидко поновлюється.	Незапланована втрата одного або декількох працівників, що може призвести до порушень у роботі одного підрозділу, задіяного в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Середній (2)	У підприємства виникають затримки з фінансуванням реалізації інноваційної стратегії розвитку, які потребують часу на поновлення фінансування.	Обмеження в роботі декількох підрозділів підприємства, задіяних у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку. Робота швидко поновлюється.	Незапланована втрата одного або декількох працівників, що може призвести до значних порушень у роботі одного підрозділу, задіяного в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Високий (3)	У підприємства виникають проблеми з фінансуванням реалізації інноваційної стратегії розвитку.	Обмеження в роботі декількох підрозділів підприємства, задіяних у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку. Робота поновлюється повільно.	Незапланована втрата одного або декількох працівників на ключових посадах, що може призвести до значних порушень у роботі декількох підрозділів, задіяних у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку
Значно високий (4)	У підприємства недостатньо коштів для фінансування реалізації інноваційної стратегії розвитку.	Неможливо поновити процес реалізації інноваційної стратегії розвитку в найближчій перспективі.	Незапланована втрата одного або декількох працівників на ключових посадах, що може призвести до суттєвого збою або навіть призупинення реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Для зниження негативного сприйняття контролю, що обмежують його ефективність, необхідно усунути причини негативного сприйняття контролю за допомогою правильної цільової орієнтації контрольних заходів, підбору психологічно оптимальних та етично прийнятних способів контролю, застосуванням матеріальних і моральних відзначень та заохочування позитивних результатів контролю. Крім того, такі риси сучасного бізнесу, як корпоративний дух, корпоративна культура, також зменшують ступінь негативного сприйняття контролю, оскільки орієнтують кожного конкретного працівника на досягнення кінцевої мети інноваційної стратегії розвитку.

Наступною характеристикою контрольної інформації, яку нами було виокремлено, є достатність. Ступінь достатності інформації, необхідної для прийняття рішення в процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку, визначається «глибиною» контролю або рівнем деталізації, яку з самого початку процесу визначає замовник даної інформації. Менеджер, який є користувачем контрольної інформації, повинен чітко визначити, що саме його цікавить (умовно кажучи, які характеристики, показники) відносно об'єкта контролю.

Однією з проблем контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств залишається проблема дублювання дій, що приводить до надмірної затратності й недоцільності контролю, оскільки ліквідувати наслідки наявного відхилення від заданої мети набагато дорожче, ніж попередити його настання. Особливо це актуально для великих металургійних підприємств зі складною адміністративною і виробничою структурою. Саме тому в процесі контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку пропонується використовувати ризик-орієнтований підхід.

Особливістю ризик-орієнтованого підходу є те, що суб'єкт контролю перевіряє ті сфери, які становлять найбільший ризик у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Розглянемо більш детально, що являє собою ризик у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та які фактори призводять до його виникнення.

Події, які відбуваються всередині або за межами підприємства, можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства. Ці події можуть мати як

негативний, так і позитивний вплив, або обидва види впливу одночасно. Події з негативним впливом представляють собою ризики для реалізації стратегії, події з позитивним впливом – додаткові можливості.

Тобто під ризиком у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства ми будемо розуміти можливість настання будь-якої події, яка може негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку. Своєю чергою, фактори ризику – це окремі елементи внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, які потребують більш пильної уваги з точки зору суттєвості їх впливу на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Залежно від взаємозв'язку ризику з контрольними діями прийнято виокремлювати невід'ємний та остаточний ризики. Невід'ємний ризик – це рівень ризику до того, як були здійснені дії (у тому числі контрольні) щодо його зниження. Остаточний ризик – ризик, який залишається після вжиття керівництвом дій щодо зменшення впливу та ймовірності настання негативних подій, у тому числі після здійснення контрольних процедур.

Виявлені ризики можна оцінити та класифікувати за допомогою балів. Пропонуємо оцінювати вплив ризиків на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку за такими напрямками: фінансовий, операційний, кадровий (табл. 1).

Для оцінки вірогідності настання подій можуть бути використані такі критерії та бали (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії та бали оцінки ймовірності настання події, яка може негативно вплинути на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства

Ймовірність настання події	Критерії	Бали
Рідко/ Майже неймовірно	Ймовірність настання події дуже низька	1
Малоймовірно	Ймовірність настання події віддалена	2
Середня ймовірність	Подія може наступити в майбутньому	3
Висока ймовірність	Подія дуже ймовірно може наступити в майбутньому	4
Очікувана подія	Подія вже наступила або наступить дуже скоро	5

Таблиця 3

**Матриця ймовірності настання подій та вплив ризику
на процес реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства**

			Ймовірність настання події				
			Рідко	Малоймовірно	Середня ймовірність	Висока ймовірність	Очікувана подія
			1	2	3	4	5
Вплив ризику	Низький	1	Низька/ Низький	Низька/ Низький	Низька/ Низький	Низька/ Низький	Низька/ Низький
	Середній	2	Низька/ Середній	Низька/ Середній	Середня/ Середній	Середня/ Середній	Середня/ Середній
	Високий	3	Низька/ Низький	Середня/ Високий	Середня/ Високий	Висока/ Високий	Дуже висока/ Високий
	Дуже високий	4	Середня/ Дуже високий	Висока/ Дуже високий	Висока/ Дуже високий	Дуже висока/ Дуже високий	Дуже висока/ Дуже високий

Поєднаємо бали впливу ризиків із балами ймовірності настання події, побудувавши матрицю (табл. 3).

Таким чином, найбільшій увазі в процесі контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства потребують події, які є очікуваними і мають найбільший вплив, тобто осередки матриці з показниками «дуже висока/дуже високий», «дуже висока/високий», «висока/дуже високий». Саме по цим подіям необхідно визначити точки контролю, на яких потрібно зосередити увагу суб'єктів контролю.

Не менш важливим моментом у процесі контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку є забезпечення суб'єктів необхідними внутрішніми регламентами, серед яких слід відзначити внутрішньофірмові стандарти контролю, положення, посадові інструкції.

Найістотнішим регламентом, що визначає якість діяльності внутрішніх контролерів, у розвинених країнах є стандарти професійної практики внутрішніх аудиторів. Стандарти внутрішнього аудиту компаній визначають загальний підхід до проведення аудиту, масштаб аудиторської перевірки, методи і прийоми внутрішнього аудиту, аналітичні процедури встановлення надійності окремих елементів системи управління, перелік і форми робочої документації аудиторів, форми підсумкових документів внутрішнього аудиту, а також порядок документообігу у відділі внутрішнього аудиту і вимоги до якості і надійності перевірок [3–5].

Не менш важливим внутрішнім регламентом підприємства, що стосується процесу контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, є Положення про функціональний відділ, в обов'язки якого входять зазначені питання. Раніше нами відзначалось, що це може бути служба внутрішнього аудиту, і тоді мова повинна йти про Положення про службу внутрішнього аудиту, або обов'язки розподіляються в межах існуючих функціональних відділів, і тоді потрібно казати про виокремлення питань контролю в Положеннях про фінансову службу, про кадрову службу, службу матеріально-технічного забезпечення, комерційну службу і т. п.

Структура і зміст положення про будь-яку службу повинні визначати місію, мету і завдання діяльності цього підрозділу; організаційний статус, обов'язки, права і відповідальність керівника і персоналу; ква-

ліфікаційні вимоги й етичні норми професійної поведінки; комунікаційні зв'язки з іншими підрозділами компанії. На відміну від інших підрозділів Положення про службу внутрішнього аудиту затверджується рішенням Наглядової ради, оскільки вона конкретизує ті пункти, які є в її компетенції, а також доводиться до уваги виконавчої дирекції корпорації.

Ще одним внутрішнім регламентом є посадові інструкції. Вони дають можливість: встановлювати для кожного працівника перелік належних до виконання операцій; визначати і закріплювати обов'язки кожної особи, а також її права і персональну відповідальність; контролювати виконання роботи кожного виконавця, здійснювати оцінку результатів. Розробка і впровадження посадових інструкцій сприяє раціональному розподілу обов'язків між категоріями працівників, забезпечує єдність під час розподілу їх посадових обов'язків і кваліфікаційних вимог, які до них висуваються.

Висновки. У статті представлено науково-методичні положення щодо контролю реалізації інноваційної стратегії розвитку, визначено мету, завдання, суб'єктів контролю. Уточнено поняття «ризик реалізації інноваційної стратегії розвитку». Використання ризик-орієнтованого підходу дало змогу запропонувати методику визначення точок контролю.

Перспективами подальших досліджень є розробка методики оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: [монографія] / В.Ф. Максимова. – К.: АВРІО, 2005. – 264 с.
2. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: [монографія] / Л.В. Нападовська. – Д.: Наука і освіта, 2000. – 224 с.
3. Нетикша О. Стандарти внутрішнього аудиту підприємства / О. Нетикша // Бухгалтерський облік і аудит. – 2003. – № 8. – С. 43–50.
4. Пантелєєв В.П. Внутрішній аудит: [навч. посіб.] / В.П. Пантелєєв, М.Д. Корінько; за ред. В.О. Шевчука; Держ. акад. статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. – К.: [б. в.], 2006. – 247 с.
5. Рудницький В.С. Внутрішній аудит: методологія, організація / В.С. Рудницький. – Т.: Екон. думка, 2000. – 104 с.