

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ОБ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Проанализировано существующие организационные формы  
разработки и внедрения инновационных проектов*

**Постановка проблемы.** Управление нововведениями приобретает особую важность в условиях возрастающей динамичности рыночной экономики. Современные тенденции экономического подъема и развития экономики независимой Украины выдвигают новые подходы к управлению предприятиями и организациями и новые методики функционирования учетно-аналитической информации об инновационной деятельности.

Инновации на предприятии можно рассматривать как отдельные проекты. В Законе Украины “Об инновационной деятельности” инновационный проект определяется как комплект документов, который определяет процедуру и комплекс всех необходимых мероприятий (в том числе инвестиционных) по созданию и реализации инновационного продукта и (или) инновационной продукции [1].

Процессы исследования содержания организационных форм разработки инновационных проектов и форм внедрения инновационных проектов взаимосвязаны и влияют на системы бухгалтерского учета и экономического анализа.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Сущность проектов рассмотрена в работах отечественных и зарубежных ученых – И.Т. Балабанова, В. Барда, У. Баума, И.А. Бланка, Ю.В. Богоявленской, Н.А. Бортника, К.И. Воронова, В.Н. Глазунова, Б. Дирена, Л. Ламсон-Скрибнера, В.В. Коссова, И.В. Липсица, И.И. Мазура, Г. Пуритак,

А.Е. Туктаровой, В.Д. Шапиро, К. Шахназарова, С.И. Шумилина и других. Содержание проектов рассматривается в соответствии с конкретным заданием, поставленным перед специалистом.

**Цель исследования** – проанализировать организационные формы разработки и внедрения инновационных проектов для управления системами бухгалтерского учета и экономического анализа инновационной деятельности предприятий.

**Изложение основного материала.** Существует ряд определений термина “проект”, каждое из которых трактуется в зависимости от конкретного задания, которое ставится перед специалистом.

Среди существующих определений понятия “проект” выделены следующие подходы:

1. В самом общем виде проект (от английского – project) – это “то, что задумывается или планируется, например, большое предприятие”<sup>1</sup>.

2. С точки зрения системного подхода проект можно рассматривать как процесс перехода от начального состояния к конечному – как результат при участии ряда ограничений и механизмов (см. рис. 1).

<sup>1</sup> толковый словарь Webster.

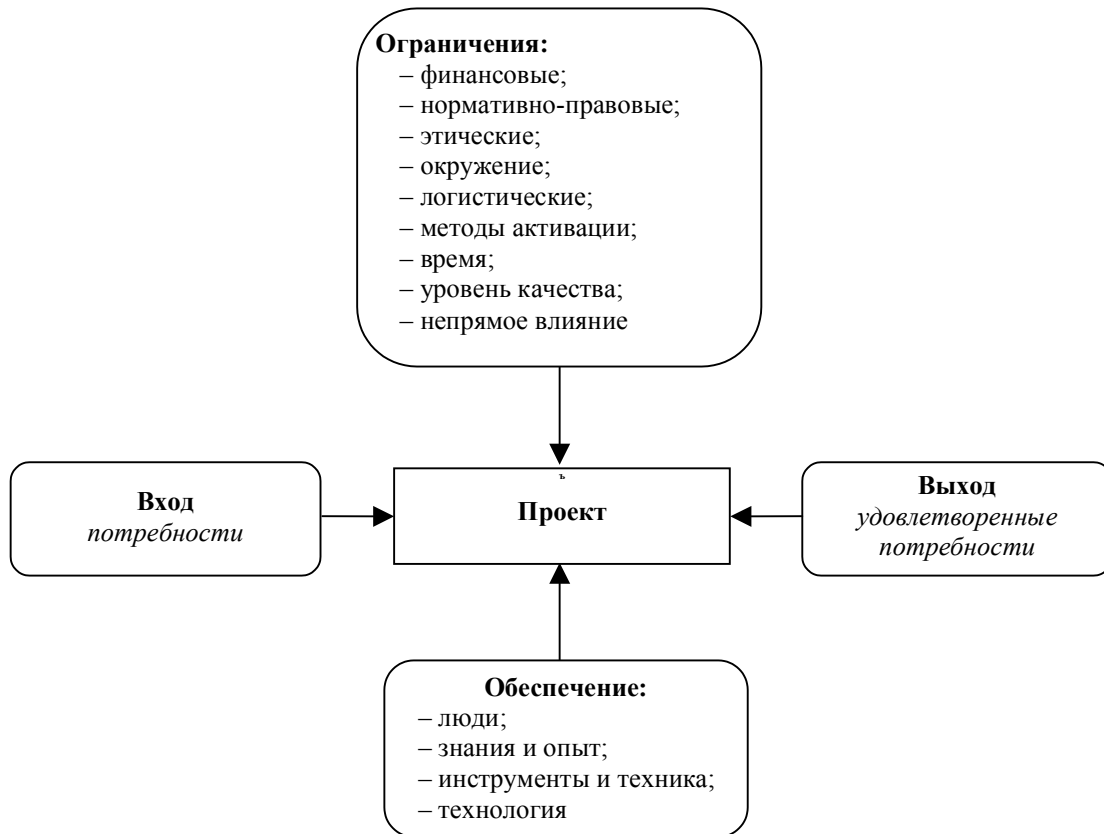


Рис. 1. Проект, как процесс перехода системы от начального состояния к конечному

3. В “Кодексе знаний об управлении проектами” проект – это какая-либо задача с определенными выходными данными и результатами (целями), которые ставятся и которые обуславливают способ их достижения.

Проект включает в себя идею (проблему), способы ее реализации (решение проблемы) и результаты, которые будут получены в процессе реализации (рис. 2).

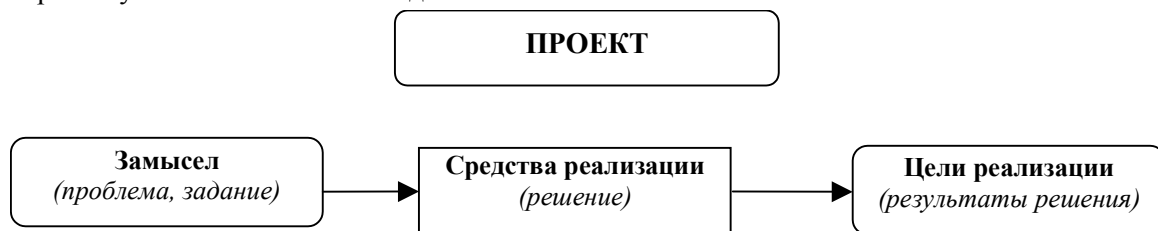


Рис. 2. Основные элементы проекта

Финансовым результатом инвестиционного проекта чаще всего является прибыль или доход.

Материально-вещественным результатом – новые или реконструированные основные фонды (объекты) или приобретение и использование финансовых инструментов, нематериальных активов с последующим получением прибыли.

Целью проекта является ожидаемый и полученный результат, достигнутый в намеченные сроки при заданных условиях реализации проекта.

Определение цели проекта предусматривает постановку и решение следующих задач:

- определение результатов деятельности на установленный срок;
- количественная оценка результатов деятельности;
- уверенность в том, что намеченные результаты будут достигнуты;
- определение условий, при которых намеченные результаты должны быть достигнуты.

На практике существует понятие “окружение проекта” – это показатели влияния на его подготовку и реализацию. Выделяют внешние и внутренние показатели. Внешние показатели – показатели, связанные с внешним окружением проекта. К ним относятся: политические; экономические; общественные; правовые; научно-технические; культурные; природные. Внутренние показатели – это показатели, связанные с организацией проекта, к ним относятся: взаимоотношения между участниками проекта; профессионализм команды проекта; стиль управления проектом; средства коммуникаций.

Понятие “проект” объединяет разные виды деятельности, характеризующиеся определенными признаками:

- нацеленность на достижение конкретных целей, запланированных результатов;
- скоординированное выполнение взаимосвязанных действий;
- ограниченность во времени с определенными началом и концом.

Управление проектом средней сложности схематично изображено на рис. 3.

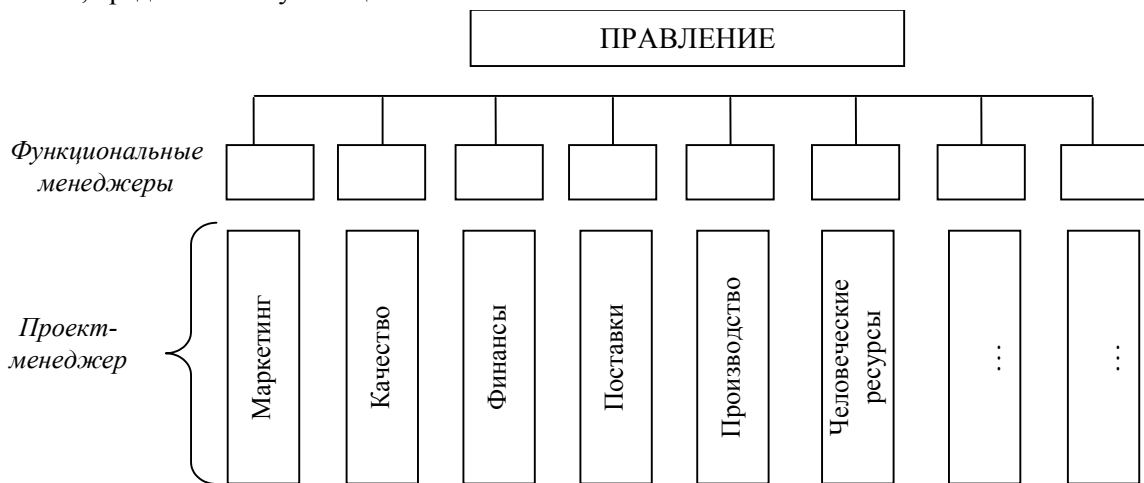


Рис. 3. Организация работ по проекту

На рис. 3 показано, что функциональные менеджеры несут ответственность за людей, работающих у них в подразделениях. Вместе с тем ответственность проект-менеджеров распространяется на всех работников,

занятых в проекте. Взаимодействие всей системы (организации, предприятия) и подсистем (проектов, продуктов) представлено на рис. 4.

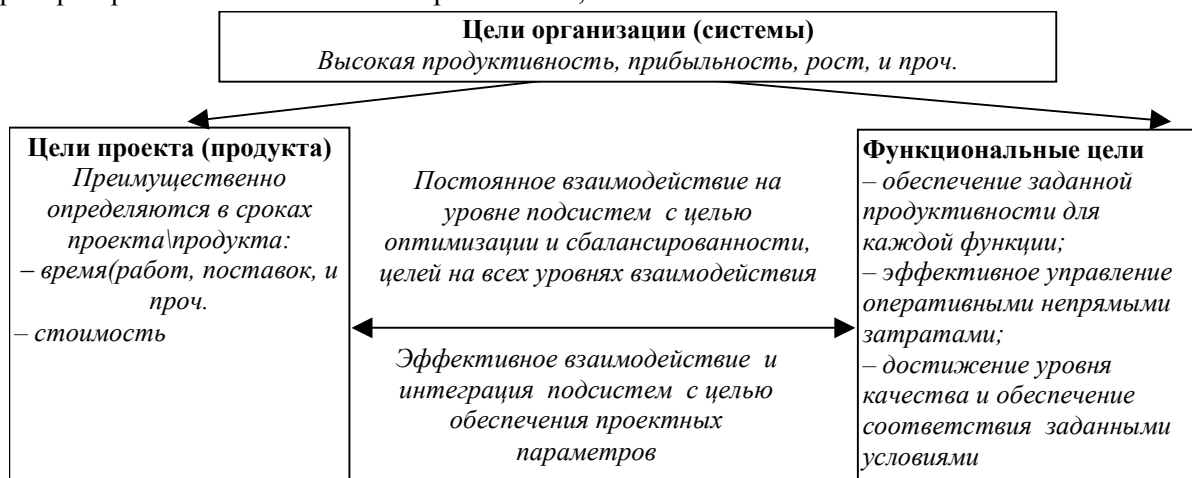


Рис. 4. Взаимодействие целой системы (организации, предприятия) и подсистем (проектов, продуктов)

Проект всегда направлен на результат, на достижение поставленных целей, на обозначенную предметную область.

Реализация проекта осуществляется менеджером проекта и командой проекта, работающей под его руководством, а также

другими участниками проекта, выполняющими отдельные функции, относящиеся к проекту.

Отличие функций проект-менеджеров от обязательств функциональных менеджеров приведено в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение функций традиционного (функционального) и проектного менеджмента

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
Ответственность за поддержание “статус-кво”	Ответственность за возникающие изменения
Полномочия определены структурой управления	Неопределенность полномочий
Устойчивый круг задач	Постоянная смена круга задач
Ответственность ограничена утвержденными функциями	Ответственность за пакет меж функциональных заданий
Работа выполняется в стабильных организационных структурах	Работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла
Круг задач, подлежащих выполнению – неизменный	Преимущественно нестандартная (инновационная) деятельность
Основная задача - оптимизация	Основное задание-разрешение конфликтов
Успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов	Успех определяется достижением установленных конечных целей
Ограниченная изменчивость условий и ситуаций	Деятельности свойственна неопределенность

В работах над проектом могут принимать участие представители линейных и функциональных подразделений компании. Основной структурной единицей участников проекта является команда проекта – специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта (или входит в состав одного из участников) и осуществляет управление инновационным проектом.

Увеличение доли нестандартной (инновационной) деятельности функциональных менеджеров превращает их в проект-менеджеров. В результате такой динамики функции проект-менеджмента стали включать следующие элементы общего менеджмента:

- финансовый менеджмент – обеспечение бюджетных и других ограничений;
- управление персоналом – определение профессионально-квалификационного состава, аппарата управления, мотивации и системы оплаты труда;
- операционный (производственный) менеджмент;
- закупка и поставки – определение потребности, выбор поставщиков, логистика;
- технико-технологические аспекты управления – создание нового продукта, инжиниринг, управление качеством;

– маркетинг – от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

Инновациям присущи все признаки проекта. При этом можно выделить специфические признаки инноваций:

- инновации сопряжены с новизной и нерегулярностью, и, следовательно, с неопределенностью;
- инновациям присущи комплексность и слабая структурированность;
- инновациям присущи риски;
- 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.

Если рассматривать инновации как отдельные проекты, то для их управления может быть использована методология “управление проектами” (Project management).

При управлении инновационными проектами на предприятии могут использоваться различные организационные формы.

*I форма.* Руководители предприятия самостоятельно выполняют функции интеграции отдельных программ, этапов и фаз проекта. Это требует дополнительных затрат времени и не существует конкретного подразделения, отвечающего за реализацию инновационного проекта.

*II форма.* Координационно-интегрирующие функции возлагаются на специальные подразделения, которые отвечают за реализацию инновационных проектов. Если действия таких подразделений носят только консультативный характер, то эффективность их работы незначительная в рамках всего предприятия.

*III форма.* Создается институт специальных помощников руководителя – управляющих проектов.

В теории и практике существуют различные схемы встраивания проектных групп в организационные структуры управления предприятием.

\* Структуры с функциональной координацией.

В структурах с функциональной координацией руководитель (или управляющий) 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.

Основной власти руководителя проекта являются его профессиональная компетентность и личные качества.

При такой схеме никто, кроме высшего руководства, не несет ответственности за расходы и будущую прибыль от проекта.

Руководители функциональных подразделений отвечают за выполнение своей работы в рамках выделенного бюджета.

\* Структуры с проектным управлением.

В структурах с проектным управлением формируются одна или несколько групп, в которых сосредотачиваются материальные, людские и финансовые ресурсы. Создается

автономная линейно-функциональная организация, подразделения которой решают конкретные задачи проекта: проектирование и разработку продукции, производство, управление финансами, отношения с субподрядчиками и поставщиками и т.п.

\* Матричные структуры.

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 остается 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.

– Проект-контроллинг.

Каждая модель управления процессами разработки и внедрения инновационных проектов должна быть адаптирована под конкретную специфику деятельности и сопровождаться эффективной системой внутреннего контроля.

Наиболее перспективной организационной формой предоставления информации об инновационной деятельности является “инновационный контроллинг” (проект-контроллинг), объединивший в себе теорию принятия решений, математическое моделирование, теорию систем, информационное и организационное моделирование.

Инновационный контроллинг – это система анализа и проверки эффективности реализации инновационных проектов предприятия, его главная задача – контроль за реализацией проекта и обеспечением информацией для эффективного управления проектом.

Распределение функций при относительно его параметров представлено в планировании и контроллинге проекта табл. 2.

Таблица 2. Распределение функций при планировании и контроллинге проекта

Функции	Параметры Проекта			
	Задания	Сроки	Мощности	Затраты
Планирование	Планирование проекта			
Контроль	Проект-контроллинг			
Управление				

К основным методам, применяемым в инновационном контроллинге, относятся: ABC-анализ, метод корректив, метод ставки дисконтирования с поправкой на риск, анализ восприимчивости, анализ риска, анализ по методу “дерево решений”, метод достоверных эквивалентов, метод “лучшего состояния”, метод принятия решений без использования числовых значений достоверности.

По данным учета и проводимых на его основе расчетов подразделение контроллинга предоставляет руководителю проекта аналитический отчет, в котором отражаются выявленные отклонения фактических величин от плановых, указываются причины отклонений и возможные мероприятия по их устранению.

Периодичность, с которой осуществляется контроль за реализацией проекта и предоставление отчетности, зависит от стоимости проекта, уровня рисков; состояния конкуренции (например, для 1-2 годичных инновационных проектов: 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).

Организационные формы внедрения инновационных проектов предполагают структуры с выделением руководящего органа управления проектом, в который входят: 1) ответственный за проект член правления (директората); 2) руководители основных и сервисных подразделений, в которых непосредственно реализуется инновационный проект; 3) руководитель проекта.

В проектную группу, реализующую инновационный проект, наряду с предметными специалистами, могут быть включены контроллеры. Линейно

контроллеры подчиняются руководителю проектной группы, 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.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Инновациям присущи все признаки проекта. Если рассматривать инновации как отдельные проекты, то для их управления может быть использована методология “управление проектами” (Project management).

При управлении инновационными проектами на предприятии могут использоваться различные организационные формы. Существуют различные схемы встраивания проектных групп в организационные структуры управления предприятием.

В современной экономической теории и практике можно выделить следующие организационные формы функционирования учетно-аналитической информации об инновационных проектах: управляющие проекты; проекты с функциональной координацией; матричные структуры; проект-контроллинг.

Новым этапом в развитии управления инновационной деятельностью является перемещение акцента с анализа на управление за открытиями. Такое направление получило название “инновационный контроллинг” (проект-контроллинг), объединивший в себе теорию принятия решений, математическое моделирование, теорию систем, информационное и организационное моделирование.

Главная задача проект-контроллинга состоит в контроле за ходом реализации проекта и за обеспечением информационной базой для эффективного управления проектом.

Инновационный контроллинг можно представить как системный инструмент управления открытиями, направленный на наблюдение за процессом реализации проектов в соответствии с поставленными планами, бюджетами и принятыми решениями на этой основе. Содержание инновационного контроллинга можно определить как систему анализа и проверки того, насколько успешно реализуются инновационные проекты предприятия.

К основным методам, которые применяются в инновационном контроллинге, можно отнести: метод корректив, метод ставки дисконтирования с поправкою на риск, анализ восприимчивости, анализ риска, анализ по методу “дерево решений”, метод достоверных эквивалентов, метод “лучшего состояния”, метод принятия решений без использования числовых значений достоверности.

Одним из наиболее распространенных методов инновационного контроллинга, который приводится в отечественной и зарубежной экономической литературе, является АВС-анализ. Данный метод оперативного контроллинга применяется с

целью селективного отбора наиболее значимых для предприятия поставщиков и покупателей, наиболее важных видов материалов, элементов затрат, составляющих значительную долю себестоимости продукции, и наиболее эффективных направлений капиталовложений. Благодаря такому подходу создается возможность сконцентрировать внимание на приоритетных направлениях инновационной деятельности и обозначить реальные направления совершенствования процесса управления инновационным проектом.

#### **Список использованной литературы:**

1. Закон Украины “Об инновационной деятельности” от 04.07.2002 г. № 40-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2002. – № 36. – С. 266.

КАНТАЕВА Ольга Владимировна – докторант кафедры бухгалтерского учета и контроля Житомирского государственного технологического университета

#### **Научные интересы:**

– учетно-аналитическое обеспечение инновационной деятельности