

## ІНДИКАТОРИ КОНТРОЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА НАПРЯМКАМИ БЮДЖЕТУВАННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ

### INDICATORS OF CONTROL OF INNOVATIVE-ACTIVE ENTERPRISES DEVELOPMENT IN BUDGETARY DIRECTIONS: CONCEPTUAL MODEL

*У статті надано змістовну характеристику індикативного контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства на засадах бюджетування. Наведено пріоритетні цілі розвитку інноваційно-активних підприємств. Обґрунтовано їхній вплив на контролювання, відповідність структурним елементам бюджетування. Надано характеристику сфери індикативного контролювання. Наведено концептуальну модель формування індикаторів контролювання розвитку інноваційно-активних підприємств за напрямками бюджетування. Висвітлено її завдання, складові, принципи дії, особливості, етапи впровадження.*

**Ключові слова:** контролювання, розвиток, інноваційно-активні підприємства, індикатори, модель, бюджетування, етапи, запровадження.

*В статье дана содержательная характеристика индикативного контроля развития инновационно-активного предприятия на основе бюджетирования. Приведены приоритетные цели развития инновационно-активных предприятий. Обосновано их влияние на контроль, соответствие структурным элементам бюджетирования. Охарактеризованы сферы индикатив-*

*ного контроля. Приведена концептуальная модель формирования индикаторов для контроля развития инновационно-активных предприятий по направлениям бюджетирования. Раскрыты ее задачи, составляющие, принципы действия, особенности, этапы внедрения.*

**Ключевые слова:** контроль, развитие, инновационно-активные предприятия, индикаторы, модель, бюджетирование, этапы, внедрение.

*The article provides a substantive description of the indicative control of the development of an innovation-active enterprise on the budgeting basis. The priority objectives for the development of innovative enterprises are given. Their influence on control, compliance with the structural elements of budgeting is substantiated. The spheres of indicative control are characterized. A conceptual model of forming indicators for controlling the development of innovatively active enterprises in the areas of budgeting is presented. Revealed its tasks, components, principles of action, features, stages of implementation.*

**Key words:** control, development, innovation-active enterprises, indicators, model, budgeting, stages, implementation.

УДК 658.341.1:330

**Петрова Л.С.**

старший викладач кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Постановка проблеми.** Інтенсивний розвиток інноваційно-активних підприємств забезпечує основу економічного росту країни. Проте, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, викликаній економічними і законодавчими перетвореннями, зростанням витрат, підприємства все більше відчують потребу у використанні сучасних технологій контролю, які б дали їм можливість підвищити ефективність управління власним розвитком. Сьогодні підприємства знаходяться перед гострою проблемою створення ефективних систем у сфері управління підприємством. Контролювання стає інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо формування, використання та розвитку усіх видів ресурсів.

Інноваційність діяльності підприємства як явище докорінно розширює цілі, сфери, ресурсну базу, структуру його витрат та цільову аудиторію. В цих умовах підприємства концентруються на контролюванні власних доходів та витрат, проте невизначеність горизонтів інноваційного розвитку не дозволяє ефективно використовувати класичні прийоми та методики контролювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження контролювання інноваційного розвитку та інноваційної діяльності вітчизняних

підприємств присвячені праці багатьох дослідників, серед яких М. Коринько [1], М. Кізло [2], О. Кузьмін, С. Князь [3], А. Балан, Н. Селіванова, С. Філіппова [4-5]. Різномічне висвітлення набули й управлінські технології, застосовні для контролювання, зокрема бюджетування висвітлено у роботах О. Мельник [6], Є. Рясних, Є. Рудніченко [7], О. Череп, О. Стремидло [8].

Але контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства, побудоване на засадах індикативного та бюджетного підходів, що враховує тенденції зростання вагомості якості життя персоналу і ролі інтелектуального капіталу, досі не набуло розповсюдження, оскільки відсутнє його теоретико-методичне підґрунтя та інструментальне забезпечення. Це обумовило доцільність авторських розвідок в цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є обґрунтування індикативного контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства на засадах бюджетування та його концептуальної моделі на категорійно-понятійному рівні, визначенні завдань, принципів дії, особливостей, етапів впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під індикативним контролюванням розвитку інноваційно-активного підприємства пропонуємо

розуміти процес контролю визначеного набору показників, який охоплює ключові, пріоритетні аспекти діяльності або напрямки розвитку інноваційно-активних підприємств, значення яких розуміється як сигнал відповідних дій для системи управління підприємством в аспекті контролювання його розвитку.

Формування індикаторів контролювання розвитку потребує визначення *пріоритетних цілей розвитку інноваційно-активних підприємств, які вони найчастіше висувають*. Цілі угруповано за ознаками: ринкова, виробнича, економічна, організаційна, соціальна, екологічна, інноваційна, які визначають їх спрямованість.

Остаточний вигляд система цілей розвитку інноваційно-активного підприємства набуває, коли структура бюджетів вибудовується з урахуванням особливостей підприємства: місії, розмірів, стану, визначення поточної або проектної спрямованості цілей, особливостей регіону та галузі (рис. 1).

Кожна ціль супроводжуються наявністю (відсутністю) обчислюваних показників, змінами витрат, доходів, сценаріїв, документального забезпечення в ході її. Зміни цілей розвитку як і зміни в структурних елементах бюджетування спостерігаються в розрізі: часу – як попередні,

фактичні, планові; виміру – як натуральні, грошові, відносні; уточнення – як інтегральні, диференційні; сфери – як діяльність, результат, використання результатів, ефект, нормативно-законодавче забезпечення.

Існує тісний зв'язок цілей розвитку інноваційно-активного підприємства зі структурними елементами бюджетів як базису індикативного контролювання розвитку, оскільки обираючи ціль розвитку, воно визначає сферу, де відбуватиметься діяльність. Ціль і сфера визначають: а) структуру бюджетів розвитку; б) використання функціонального підходу до бюджетування.

Взаємодія елементів індикативного контролювання розвитку інноваційно-активних підприємств на засадах бюджетування утворює сферу індикативного контролювання (рис. 2).

Визначення цілей розвитку інноваційно-активних підприємств є початком та ініціюючим елементом формування сфери індикативного контролювання розвитку, тому воно визначає та конкретизує напрям розвитку для індикативного контролювання.

*Сфера індикативного контролювання* – це сукупність технологій формування інформаційного базису індикативного контролювання розвитку,

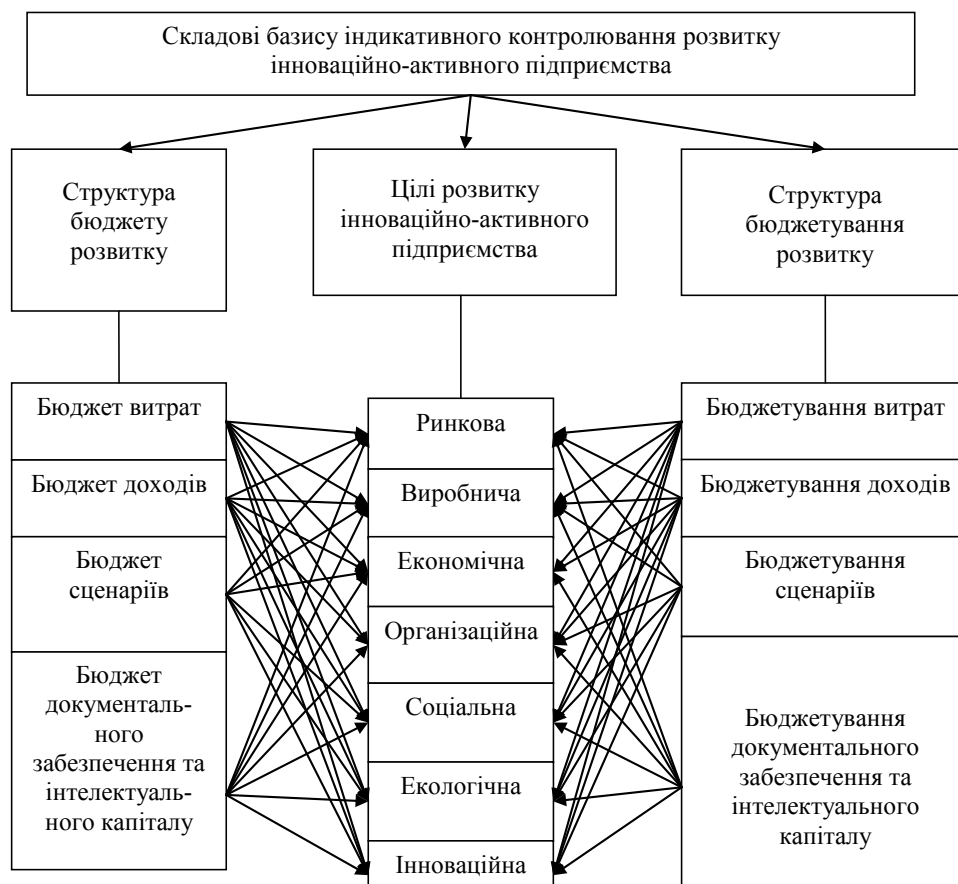


Рис. 1. Відповідність цілей розвитку інноваційно-активного підприємства структурним елементам бюджетування

Джерело: власна розробка

показниками бюджетування та сигнальними значеннями показників.

Концептуальна модель формування індикаторів контролювання розвитку інноваційно-активних підприємств за напрямками бюджетування набуває наступного вигляду (рис. 3). В ній формування індикаторів контролювання відбувається за рахунок послідовності наступних дій:

*перша дія* – визначення цілей або цілі розвитку (ринкова, економічна, виробнича, організаційна, соціальна, екологічна, інноваційна);

*друга дія* – створення базису індикативного контролювання за напрямками бюджетування: витрат, доходів, сценаріїв, документального забез-

печення та інтелектуального капіталу. Напрями класифіковані за ознаками: час (попередні, фактичні, планові); вимір (натуральні, грошові, відносні); уточнення (інтегральні, диференційні); сфера (діяльність, результат, використання результатів, ефект, нормативно-законодавче забезпечення);

*третья дія* – надання показникам індикативних функцій за рахунок визначення: нормативних значень (якісні, кількісні); характеристик відхилень (негативні, позитивні, відсутні); сигналу.

Формування індикаторів для контролювання розвитку у інноваційно-активного підприємства має здійснюватися за принципами:

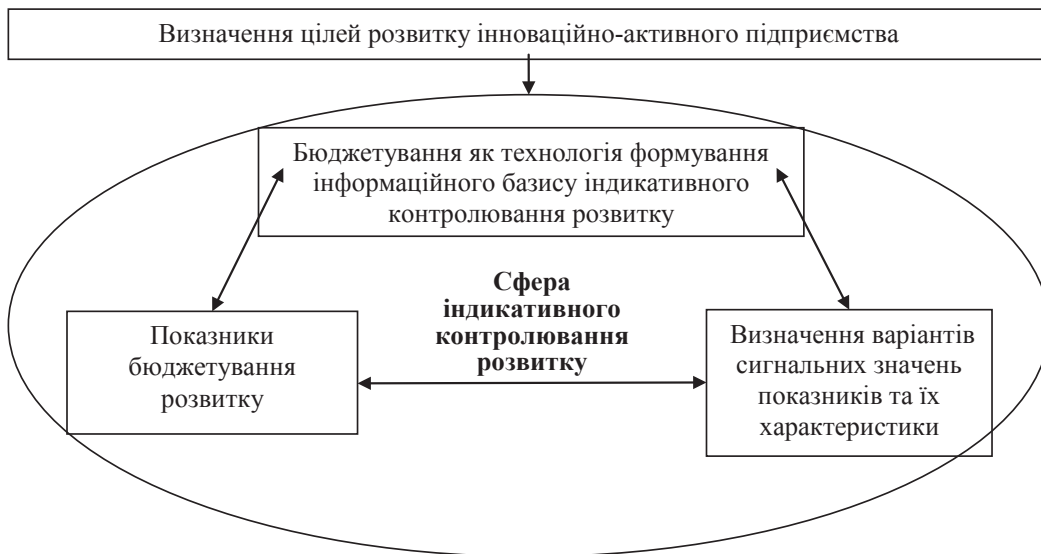


Рис. 2. Сфера індикативного контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства

Джерело: власна розробка

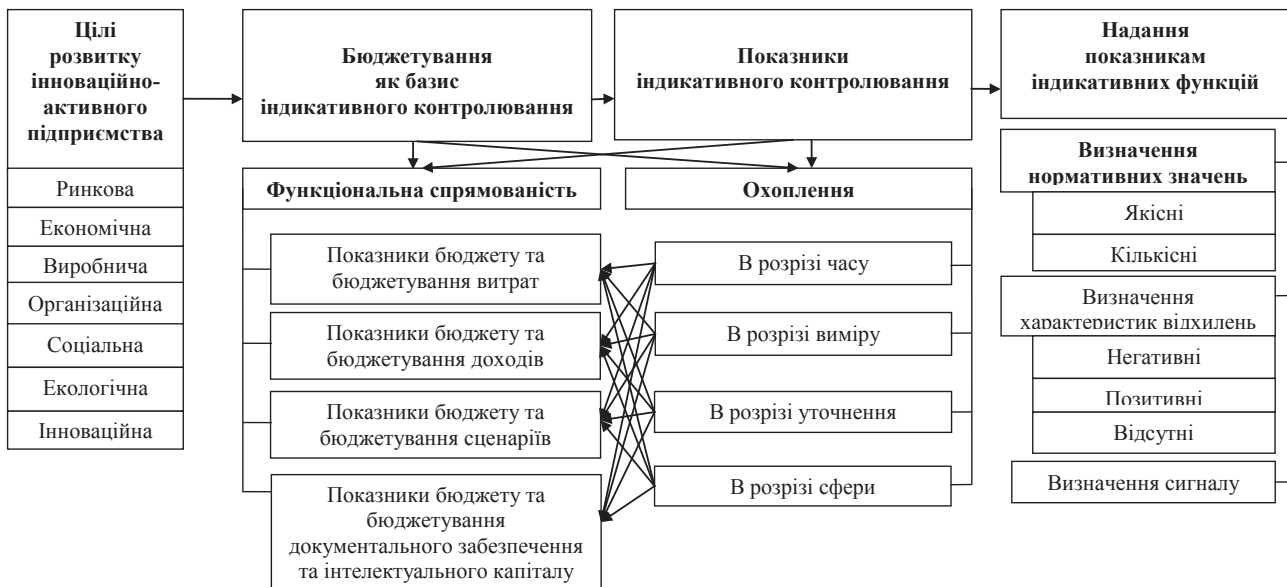


Рис. 3. Концептуальна модель формування індикаторів контролювання розвитку в залежності від цілей та завдань розвитку інноваційно-активних підприємств

Джерело: власна розробка

– економічності – організація нововведення з мінімальними витратами, тобто забезпечення раціонального співвідношення між результатами економічного оцінювання та витратами підприємства на його здійснення;

– системності та комплексності – розгляд всього комплексу об'єктів розвитку підприємства як системи взаємопов'язаних: цілей підприємства, сфер діяльності, показників, індикаторів та напрямів бюджетування;

– координації, яка виявляється в тому, що неможливо контролювати інноваційний розвиток одного підрозділу без взаємозв'язку з іншими і всілякі зміни однієї структурної одиниці повинні відобразитись в інших;

– гнучкості, що надає планам розвитку можливість змінюватись при виникненні непередбачених обставин;

– пристосування до умов господарчого середовища, яке полягає в урахуванні кон'юнктури ринку та впливу контрагентів.

Запропонована модель має ряд *особливостей*:

– *по-перше*, визначення цілей розвитку розкриває модель як здатну сформувати індикатори контролювання всіх сфер розвитку інноваційно-активного підприємства;

– *по-друге*, можливість визначення однієї з цілей розвитку розкриває модель як здатну сформувати індикатори контролювання певної цілі розвитку інноваційно-активного підприємства;

– *по-третьє*, формування індикаторів контролювання розвитку інноваційно-активних підприємств відбувається за функціональним призначенням для бюджетів: витрат, доходів, сценаріїв, документального забезпечення та інтелектуального капіталу, що забезпечує дію індикаторів контролювання як диференційного, так і інтегрального характеру;

– *по-четверте*, формування індикаторів контролювання відбувається за рахунок надання показникам індикативних функцій. Тому показники, обрані як індикатори, потребують визначення нормативного значення;

– *по-п'яте*, використання моделі дозволяє згенерувати велику кількість індикаторів контролювання, що забезпечує широке та деталізоване контролювання розвитку. Тому підхід до вибору індикаторів має враховувати обмеження у: а) часі для визначення індикаторів контролювання та обробки їх сигналів; б) кваліфікованому персоналі.

Для забезпечення результативності формування індикаторів система управління інноваційно-активного підприємства має вирішити такі завдання, що впливають із цілей його розвитку:

– визначення цілей інноваційно-інвестиційної діяльності;

– формулювання головних фінансових і нефінансових цілей;

– виявлення показників контролю досягнення встановлених цілей;

– узгодження цілей і завдань виробничих підрозділів зі стратегією підприємства;

– здійснення цільової орієнтації на координацію всіх подій на підприємстві щодо досягнення встановлених цілей розвитку;

– підвищення гнучкості та пристосованості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку;

– визначення центрів фінансової відповідальності та побудова фінансової структури підприємства;

– визначення складу бюджетних форм, сукупності планових показників і методів їх розрахунку для кожної форми бюджету;

– побудова системи обліку в розрізі прийнятої на підприємстві сукупності бюджетних форм;

– розробка: системи документообігу і технології інформаційної бази; бюджетної моделі консолідації бюджетів; методології формування та виконання бюджетів; методів контролю і аналізу виконання бюджетів; системи показників для аналізу і оцінки результатів діяльності центрів відповідальності підприємства; регламентів розгляду і коректування бюджетів, процедури ухвалення рішень по регулюванню виникаючих відхилень, виявлених за наслідками аналізу фактичного виконання бюджетів; системи мотивації персоналу щодо виконання бюджетів;

– оперативний контроль за відхиленням бюджетних показників;

– виявлення додаткових резервів підвищення ефективності виробництва і зменшення виробничих витрат;

– виявлення «вузьких місць» при формуванні грошових потоків та розробка процедур щодо їх усунення;

– встановлення оптимальних пропорцій та пріоритетів у розподілі фінансових ресурсів машинобудівного підприємства;

– підготовка досяжного плану розвитку інноваційно-активного підприємства.

Для формування індикаторів контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства на засадах бюджетування пропонуємо наступні етапи впровадження (рис. 4).

Це – типова послідовність етапів запровадження етапи запровадження формування індикаторів контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства за напрямами бюджетування.

*Скорочена характеристика змістовності етапів* полягає у такому:

*перший етап*: керівництво промислового підприємства після ознайомлення з методичним підходом щодо покращення контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства за

напрямами бюджетування приймає рішення про його використання, безпосереднє запускаючи процес впровадження;

*другий етап:* окреслюються питання та дії адміністративно-управлінського характеру, визначаються особи, відповідальні за впровадження (працівники підприємства, фрілансери або представники сторонньої організації, яка залучається для виконання нових функцій. Розробляється і узгоджується календарний план-графік впровадження формування індикаторів;

*третій етап:* згідно розробленого календарного план-графіку існуючі організаційні та трудові ресурси підприємства діагностуються задля:

а) визначення можливості підприємства щодо наявності та професійності персоналу, який буде

виконувати функціональні обов'язки формування індикаторів контролювання розвитку. За умов його некомпетентності або кількісної нестачі підприємству потрібно залучати персонал;

б) організація розробки посадових інструкцій, де відображаються функціональні обов'язки і професійні вимоги до осіб, відповідальних за формування індикаторів контролювання розвитку підприємства;

в) організація навчання персоналу;

г) розробка системи мотивації, що є невід'ємною частиною впровадження, оскільки даний підхід повністю залежить від людського фактору;

*четвертий етап:* безпосереднє впровадження та запуск формування індикаторів контролювання розвитку за напрямками бюджетування.



Рис. 4. Етапи запровадження індикативного контролювання розвитку інноваційно-активних підприємств за напрямками бюджетування

Джерело: власна розробка



Виявляються проблемні моменти, недоліки методик або окремих інструментів. Корируються етапи навчання, посадові інструкції та системи мотивації персоналу до особливостей певного інноваційно-активного підприємства;

*п'ятий етап:* охоплює заходи, спрямовані на створення умов і управлінських інструментів, які забезпечать подальше ефективне функціонування індикативного контролювання розвитку.

*Відтак,* індикатори контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства за напрямками бюджетування розробляються поетапно, дозволяючи згенерувати таку їх множину, що здатна повністю покрити сферу розвитку за функціональним напрямом та за напрямом охоплення. Запропоновані індикатори сфер діяльності інноваційно-активного підприємства, як інструмент контролювання його розвитку розробляються у відповідності до принципу симбіозу показника та його сигнального значення, яким в свою чергу може виступити будь-яке обране його відхилення від нормативного значення: позитивне, негативне, відсутність відхилення.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Проведені дослідження доводять доцільність і необхідність системного формування ефективного контролювання в межах окремого господарюючого суб'єкта, що зумовлює необхідність виділення основних його видів за основними класифікаційними ознаками: сфера застосування, рівень організації, обов'язковість до реалізації, об'єкт, суб'єкт та цільові настанови моніторингу, рівень завдань управління, методичні засади реалізації, стадії реалізації, орієнтація на користувача. Формування індикаторів контролювання здійснюється в залежності від цілей та завдань розвитку інноваційно-активного підприємства, проте має відбуватися за єдиною концептуальною моделлю. Зазначене потребує розробки: методичного підходу та рекомендацій щодо вибору індикаторів контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства; методичних рекомендацій та аналітичного інструментарію визначення нормативного значення індикаторів контролювання розвитку інноваційно-активного підприємства. Саме це й має стати напрямками подальших досліджень.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: [монографія] / М.Д. Корінько. – К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2007. – 395 с.
2. Кізло М.В. Формування та економічне оцінювання систем контролю діяльності промислових підприємств: дис. ... к.е.н.: 08.00.04 / М.В. Кізло; МОН України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка» – Львів, 2012. – 223 с.

3. Кузьмін О.Є. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В.Князь [та ін.] – Львів: видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – 148 с.

4. Економічний інструментарій узгодженого контролювання діяльності та розвитку енергопостачального підприємства : монографія / С.В. Філіппова, А.А. Балан. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке від-ня), 2013. – 181 с.

5. Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання : [моногр.] / Н.М. Селіванова, С.В. Філіппова. – Одеса: Вид-во «ВМВ», 2014. – 181 с.

6. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2008. – 240с.

7. Рясних Є.Г. Необхідність та проблеми впровадження бюджетування накладних витрат на сучасних підприємствах / Є.Г. Рясних, Є.М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – Т. 1, № 5, Ч. 2. – С. 29-32.

8. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством [Текст] / О. Г. Череп, О. Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 445-451.

#### **REFERENCES:**

1. Korinko M.D. Kontrol ta analiz diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh yii dyversyfikatsii: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia: [monohrafiia] / M.D. Korinko. – K.: Inform.-analit. ahentstvo, 2007. – 395 s.
2. Kizlo M.V. Formuvannia ta ekonomichne otsiniuvannia system kontroliu diialnosti promyslovykh pidpriemstv: dys. ... k.e.n.: 08.00.04 / M.V. Kizlo; MON Ukrainy, Nats. un-t «Lviv. Politehnika» – Lviv, 2012. – 223 s.
3. Kuzmin O.Ye. Kontroliuvannia ta rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva: problemy, metodolohichni ta prykladni aspekty: monohrafiia / O.Ye. Kuzmin, S.V.Kniaz [ta in.] – Lviv: vydavnytstvo NU «Lvivska politehnika», 2006. – 148 s.
4. Ekonomichni instrumentarii uzghodzhenooho kontroliuvannia diialnosti ta rozvytku enerhopostachalnoho pidpriemstva : monohrafiia / S.V. Filyppova, A.A. Balan. – Donetsk : Vyd-vo «Noulidzh» (donetske vid-nia), 2013. – 181 s.
5. Selivanova N.M. Upravlinnia rozvytkom innovatsiino-aktyvnoho promyslovoho pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu: novi realii ta zavdannia : [monohr.] / N.M. Selivanova, S.V. Filyppova. – Odesa: Vyd-vo «VMV», 2014. – 181 s.
6. Melnyk O.H. Formuvannia systemy biudzhetuвання ta zbalansovanoi systemy indykatoriv diialnostipidpriemstva: teoretychni zasady ta metodychni polozhennia (na prykladi mashynobuduвання): [monohrafiia] / O.H. Melnyk. – Lviv: Vydavnytstvo DP «Vydavnychiy dim «Ukrpol», 2008. – 240s.

7. Riasnykh Ye.H. Neobkhidnist ta problemy vprovadzhennia biudzhetuвання nakladnykh vytrat na suchasnykh pidpriemstvakh / Ye.H. Riasnykh, Ye.M. Rudnichenko // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2005. – Т. 1, # 5, Ch. 2. – S. 29-32.

8. Cherep O. H. Rol biudzhetu ta protsesu biudzhetuвання v upravlinni pidpriemstvom [Tekst] / O. H. Cherep, O. Yu. Stremydlo // Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu. – 2011. – # 1 (4). – S. 445-451.

**Petrova L.S.**

Senior Lecturer of the Department of Accounting, Analysis and Audit  
Odessa National Polytechnic University

### INDICATORS OF CONTROL OF INNOVATIVE-ACTIVE ENTERPRISES DEVELOPMENT IN BUDGETARY DIRECTIONS: CONCEPTUAL MODEL

The article provides a substantive description of the indicative control of the development of an innovation-active enterprise on the budgeting basis.

The priority objectives for the development of innovative enterprises are given. Their influence on control, compliance with the structural elements of budgeting is substantiated. The spheres of indicative control are characterized.

It is proved that there is a close connection between the goals of the development of an innovation-active enterprise and the structural elements of budgets as a basis for indicator control of development, because when choosing the goal of development, it determines the area where the activities will take place. Purpose and scope determine: a) structure of development budgets; b) use of a functional approach to budgeting.

A conceptual model of forming indicators for controlling the development of innovatively active enterprises in the areas of budgeting is presented. Revealed its tasks, components, principles of action, features, stages of implementation. The proposed model has a number of features: firstly, the definition of development goals reveals the model as capable of forming indicators of control of all spheres of innovation-active enterprise development; secondly, the possibility of identifying one of the development goals reveals the model as capable of forming indicators for controlling a certain goal of the development of an innovation-active enterprise; thirdly, the formation of indicators for controlling the development of innovation-intensive enterprises takes place according to the functional purpose of the budgets: costs, incomes, scenarios, documentary and intellectual capital, which ensures the action of indicators of control both of the differential and of the integral nature; Fourthly, the formation of control indicators takes place by providing indicators of indicative functions. Therefore, the indicators selected as indicators need to be determined by normative value; Fifth, the use of the model allows generating a large number of control indicators, which provides a broad and detailed control of development. Therefore, the approach to the choice of indicators should take into account the limitations in: a) time to determine the indicators for monitoring and processing their signals; b) qualified personnel.