

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

С. Ю. АЛЬОШИН

(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)

**Анотація.** Соціально-економічний розвиток вітчизняних промислових підприємств неможливо сьогодні розглядати без активного освоєння інновацій, головним стимулом до впровадження яких є посилення конкуренції на світових ринках. Швидке реагування підприємств на динамічні зміни зовнішнього середовища можливо лише за умови їх активної інноваційної діяльності та використання при цьому сучасних механізмів управління, до яких слід зарахувати концепцію контролінгу. Мета статті – визначити концептуальні основи управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу. Запропоновано концептуальні основи управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу. Для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком промислових підприємств пропонується використовувати концепцію контролінгу.

**Ключові слова:** підприємство, інноваційний розвиток, контролінг, управління, концептуальні основи.

Усвідомлення значущості інновацій у вирішенні складних соціально-економічних питань, забезпеченні стабільності та подальшого розвитку країни акцентує увагу на необхідності інноваційного розвитку вітчизняної промисловості, адже динаміка соціально-економічного розвитку підприємств у сучасних умовах насамперед залежить від техніко-технологічних зрушень у виробництві, організації та управлінні на базі інновацій, уміння формувати й ефективно використовувати свій інноваційний потенціал. Інноваційний розвиток є одним із визначальних чинників набуття конкурентних переваг і забезпечення антикризової стійкості суб'єктів господарювання, що значною мірою залежить від гнучкого та адаптивного управління цим процесом. Визначення пріоритетності інноваційного розвитку вітчизняними промисловими підприємствами зумовлює необхідність розв'язання проблеми формування відповідної системи управління, однією з найважливіших складових якої є підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Зазначимо, що на важливості інфор-

маційного забезпечення процесу управління інноваційним розвитком наголошує низка вітчизняних науковців, серед яких, зокрема, С. М. Ілляшенко [8, с. 44]. За таких умов використання сучасних концепцій менеджменту в управлінні інноваційними процесами на підприємстві є необхідною умовою забезпечення його сталого інноваційного розвитку в довгостроковій перспективі. Вважаємо, що серед таких концепцій на особливу увагу заслуговує контролінг як інтегрована система управління промисловим підприємством, що має забезпечити інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень щодо його інноваційного розвитку.

Дослідженню теоретичних основ контролінгу в системі управління підприємством присвячені праці таких відомих науковців, як М. Аксентюк [2], О. Амосов [4], І. Григораш [6], А. Дайле [7], Е. Майер [9], Р. Манн [10], М. Пушкар [14], О. Терещенко [15], Д. Хан [16] та ін. Серед учених-економістів, які приділили увагу контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємств слід відзначити Г. Азаренкова та О. Зиму

[1], І. Борисенка [5], Н. Михайличенко [11], Н. Михайлишину [12], Є. Пестовську [13] та ін. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо опрацьованим залишається питання визначення концептуальних засад процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства з використанням інструментарію контролінгу, що, на думку автора, стримує розвиток інноваційних процесів у вітчизняній промисловості, ускладнює її перехід на інноваційний шлях розвитку. У зв'язку з цим метою статті є формування концептуальних основ управління інноваційними процесами на підприємстві з використанням концепції контролінгу.

Для забезпечення якісного й результативного протікання інноваційних процесів, а також задля зменшення їх ризикованості на підприємстві повинна існувати ефективна система підтримки процесу прийняття рішень. Такою системою має стати контролінг. На сьогодні в науковій літературі сформовано достатню кількість підходів до визначення цього поняття [1–4, 6–7, 12–15]. На думку автора, контролінг – це інтегрована система управління підприємством, що через інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття та реалізації управлінських рішень забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та досягнення поставлених цілей на різних ієрархічних рівнях (стратегічному, оперативному).

У своїх дослідженнях [3, с. 209] автор визначив, що у межах управління інноваційним розвитком підприємства контролінг виконує такі функції: методична функція (пов'язана із розробкою системи показників оцінки діяльності підприємства, методології планування і обліку, з участю в розробці облікової політики, з формуванням управлінської звітності), контрольна функція (полягає в забезпеченні достовірності облікових даних за допомогою своєчасного моніторингу досягнутих показників, цілей і завдань), аналітична функція (пов'язана з аналізом відхилень, виявленням причин, вироблення рекомендацій керівництву), комунікаційна функція (відповідає за підготовку та розподіл інформації залежно від її користувачів), функція планування (участь у

складанні стратегічних і оперативних планів інноваційного розвитку підприємства), функція підтримки процесу прийняття рішень (полягає в забезпеченні керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, у виробленні альтернативних варіантів управлінських рішень, кожен із яких розраховується і обґрунтовується, при цьому підвищуючи ефективність управління за рахунок ухвалення саме оптимального з них).

Реалізація функцій контролінгу пов'язана з використанням його методів (інструментів). Для цілей управління інноваційним розвитком на відповідних ієрархічних рівнях доцільно використовувати такі методи контролінгу: стратегічний рівень – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз конкурентних переваг, портфельний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз сценаріїв; оперативний рівень – GAP-аналіз, портфоліо-аналіз, система збалансованих показників, бюджетування, ABC-аналіз та ін.

Функції та методи є невід'ємною складовою теоретико-методичного інструментарію контролінгу, який, окрім названих елементів, містить функціональні підсистеми контролінгу (планування, облік, аналіз, контроль та інформаційне забезпечення), концепції (науковий базис) та принципи контролінгу (адаптивності, самоорганізації, цілеспрямованості, синергетичності, стратегічної орієнтації, економічності, випереджувальної дії, перспективності та ін.).

Теоретико-методичний інструментарій є одним із елементів, що формують концептуальний базис управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу – рис. 1, відповідно до якого метою використання контролінгу в системі управління інноваційним розвитком промислового підприємства є підвищення ефективності впровадження інноваційних процесів на підприємстві в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Іншими складовими концептуального базису є відповідним чином сформоване науково-методичне забезпечення використання концепції контролінгу в управлінні інноваційним



Рис. 1. Концептуальні основи управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу

розвитком промислового підприємства та система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

У цьому випадку методичні основи формування системи контролінгу інноваційного розвитку промислового підприємства становлять науково-методичне забезпечення формування системи показників моніторингу стану інноваційного розвитку підприємства та використання методів прогнозування. Зокрема, як індикатор ефективності управлінських рішень планується використовувати прогнозування впливу інноваційної діяльності на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства з використанням економіко-математичного моделювання.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень являє собою певну послідовність етапів (складових): 1) визначення обсягу та якості необхідної інформації; 2) визначення обсягів необхідного ресурсного забезпечення; 3) моніторинг стану інноваційного розвитку промислового підприємства; 4) антисипативне прогнозування обрання можливих векторів інноваційного розвитку з використанням відповідного методичного забезпечення; 5) аналітична обробка отриманих даних; 6) виявлення резервів, загроз і можливостей; 7) формування банку зведеної контролінгової інформації.

Тобто система контролінгу, реалізуючи свої функції за допомогою означеного методичного забезпечення, формує сукупність первинної інформації, яка після аналітичної обробки надходить до зведеного банку контролінгової інформації. Саме він стає тим джерелом, що має забезпечити інформаційно-аналітичну підтримку при прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях.

У статті запропоновано концептуальні основи управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу, показано складові цього процесу, логічні зв'язки між ними. Застосування контролінгу в цьому випадку має підвищити ефективність здійснення інноваційної діяльності на підприємствах промисловості в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності, стати

потужним інформаційно-аналітичним ресурсом для прийняття виважених управлінських рішень щодо їх інноваційного розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо формування науково-практичного підходу до прогнозування інноваційного розвитку промислових підприємств як складової загального механізму управління їх інноваційним розвитком на засадах контролінгу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Азаренков Г. Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г. Ф. Азаренков, О. Г. Зима, О. В. Писарчук // Проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 74–78.  
Azarenkov H. F. Mozhlivostikontrolinhu v systemi upravlinniainnovatsiinyrozvytkompidpriemstva / Azarenkov H. F., Zyma O. H., Pysarchuk O. V. // Problemyekonomiky. – 2010. – № 4. – S. 74–78.
2. Аксентюк М. М. формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н. : за спец. 08.00.04 / М. М. Аксентюк. – К., 2008. – 21 с.  
Aksentyuk M. M. formuvannya adaptivnoyi sistemi kontrolingu v menedzhmenti agrarnih pidpriemstv : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya k. e. n. : za spets. 08.00.04 / M. M. Aksentyuk. – K., 2008. – 21 s.
3. Альошин С. Ю. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: теоретико-методичне забезпечення / С. Ю. Альошин // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-прак. ст. – 2013. – № 44. – С. 208–211.  
Aloshin S. Yu. KontrollIng v upravlinni innovatsiynim rozvitkom pidpriemstva: teoretikometodichne zabezpechennya / S. Yu. Aloshin // Visnik ekonomiki transportu i promislovosti : zb. nauk.-prak. st. – 2013. – № 44. – S. 208–211.
4. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – № 1. – С. 82–86.

- Amosov O. Yu. Kontrolingovi mehanizmi v sistemі upravlinnya pidpriemstvom / O. Yu. Amosov // *Ekonomika ta upravlinnya*. – 2012. – № 1. – S. 82–86.
5. Борисенко И. Л. Методика анализрезультативности бизнес-процессов при формировании системы контроллинга на инновационном предприятии / И. Л. Борисенко, Н. Н. Кудрявцева // *ИнВестРегион*. – 2009. – № 1. – С. 8–13.
- Borisenko I. L. Metodika analizarezultativnosti biznes-protsessov pri formirovanii sistemiy kontrollinga na innovatsionnom predpriyatii / I. L. Borisenko, N. N. Kudryavtseva // *InVestRegion*. – 2009. – № 1. – S. 8–13.
6. Григораш І. О. Формування та розвиток системи управління підприємством на засадах контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н. : за спец. 08.00.04 / І. О. Григораш. – Київ, 2012. – 21 с.
- Grigorash I. O. Formuvannya ta rozvitok sistemi upravlinnya pidpriemstvom na zasadah kontrolingu : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya k. e. n. : za spets. 08.00.04 / I. O. Grigorash. – Kiyiv, 2012. – 21 s.
7. Дайле А. Практика контроллинга / Дайле А. ; пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
- Dayle A. Praktika kontrollinga / Dayle A. ; per. s nem. pod red. i s predisl. M. L. Lukashevicha, E. N. Tihonenkovoy. – M. : Finansyi i statistika, 2001. – 336 s.
8. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Суми : ВТД «Унів. кн.», 2005. – 324 с.
- Ilyashenko S. M. Upravlinnya innovatsiyim rozvitkom : navch. posib. / S. M. Ilyashenko. – 2-ge vid., pererob. i dopov. – Sumi : VTD «Univ. kn.», 2005. – 324 s.
9. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; пер. с нем. под ред. С. А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.
- Mayer E. Kontrolling kak sistema myishleniya i upravleniya / E. Mayer ; per. s nem. pod red. S. A. Nikolaevoy. – M. : Finansyi i statistika, 2004. – 301 s.
10. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер ; [пер. с нем. Ю. Г. Жукова]. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
- Mann R. Kontrolling dlya nachinayuschih. Sistema upravleniya pribylyu / R. Mann, E. Mayer ; [per. s nem. Yu. G. Zhukova]. – M. : Finansyi i statistika, 2004. – 304 s.
11. Михайличенко Н. М. Проблемы визначення кола функцій контролінгу інновацій / Н. М. Михайличенко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2012. – № 1. – С. 164–168.
- Mihaylichenko N. M. Problemi viznachennya kola funktsiy kontrolingu innovatsiy / N. M. Mihaylichenko // *Marketing i menedzhment innovatsiy*. – 2012. – № 1. – S. 164–168.
12. Михайлишин Н. П. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства / Н. П. Михайлишин, Н. Г. Мельник // *Інноваційна економіка*. – 2010. – № 1. – С. 101–105.
- Mihaylishin N. P. Kontroling Innovatsiyanoi diyalnosti yak zasib realizatsiyi innovatsiyinogo potentsialu pidpriemstva / N. P. Mihaylishin, N. G. Melnik // *Innovatsiyina ekonomika*. – 2010. – № 1. – S. 101–105.
13. Пестовская Е. В. Концепция контроллинга инноваций / Е. В. Пестовская // *Век качества*. – 2010. – № 4. – С. 56–59.
- Pestovskaya E. V. Kontseptsiyakontrollingainnovatsiy / E. V. Pestovskaya // *Vek kachestva*. – 2010. – № 4. – S. 56–59.
14. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
- Pushkar M. S. Kontroling – Informatsiyna pidsistema strategichnogo menedzhmentu : monografiya / M. S. Pushkar, R. M. Pushkar. – Ternopil : Kart-blansh, 2004. – 370 s.
15. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // *Фінанси України*. – 2001. – № 12. – С. 56–63.
- Tereschenko O. O. Kontroling u sistemі antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom / O. O. Tereschenko // *Finansi Ukrayini*. – 2001. – № 12. – S. 56–63.



16. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; [пер. с нем. под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Han D. Planirovanie i kontrol: kontseptsiya kontrollinga / D. Han ; [per. s nem. pod red. A. A. Turchaka, L. G. Golovacha, M. L. Lukashevicha]. – M. : Finansyi i statistika, 1997. – 800 s.

**С. Ю. Алешин** (Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»). **Концептуальные основы управления инновационным развитием промышленного предприятия с использованием контроллинга.**

**Аннотация.** Социально-экономическое развитие отечественных промышленных предприятий невозможно сегодня рассматривать без активного освоения инноваций, главным стимулом к внедрению которых является усиление конкуренции на мировых рынках. Быстрое реагирование предприятий на динамические изменения внешней среды возможно лишь при условии их активной инновационной деятельности и использования при этом современных механизмов управления, к которым следует отнести концепцию контроллинга. Цель статьи – сформировать концептуальные основы управления инновационным развитием промышленного предприятия с использованием контроллинга. Предложены концептуальные основы управления инновационным развитием промышленного предприятия с использованием контроллинга. Для повышения эффективности управления инновационным развитием промышленных предприятий предлагается использовать концепцию контроллинга.

**Ключевые слова:** предприятие, инновационное развитие, контроллинг, управление, концептуальные основы.

**S. Y. Aloslyn** (National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”). **Conceptual foundations of management of innovatedevelopmentofindustrialenterpriseonthebasisofcontrolling.**

**Summary.** Socio-economic development of domestic industry today can not be considered without active development of innovation, the main impetus to the implementation of which is increased competition in global markets. Quick response to dynamic changes in business environment is possible only if their active innovation and use with modern management tools, which include the concept of controlling. To determine the conceptual basis of innovative development of industrial enterprises on the basis of controlling. The conceptual foundations of innovative development of industrial enterprises on the basis of controlling. To improve the effectiveness of innovative development of industrial enterprises is proposed to use the concept of controlling.

**Keywords:** enterprise, innovation development, controlling, management, conceptual foundations.