

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Селіванова Наталя Миколаївна

УДК 658.1.001.76:658.012.4(043.5)

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Філіппова Світлана Валеріївна
доктор економічних наук, професор

Одеса – 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Контролінг як процес, механізм і технологія управління розвитком підприємства	11
1.2 Класифікація контролінгу та чинників розвитку промислового підприємства, що впливають на контролінг	24
1.3 Інструменти контролінгу процесів розвитку інноваційно-активного промислового підприємства	43
Висновки до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ДОМІНАНТ, ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ ТА ПЕРЕШКОД РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ НА ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	73
2.1 Ретроспектива становлення та розвитку контролінгу на промислових підприємствах	73
2.2 Аналіз стану та тенденцій розвитку інноваційно-активних підприємств, їх можливостей і потреб щодо застосування контролінгу ...	86
2.3 Інформаційно-аналітичне та обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційними витратами підприємств. Систематизація показників розвитку інноваційно-активних підприємств	114
Висновки до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3 СЦЕНАРНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	142
3.1 Нові підходи щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від цілей	

та завдань розвитку підприємства та його концептуальна модель	142
3.2 Організація контролінгу: вибір функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління інноваційно-активного промислового підприємства, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності	162
3.3 Управлінські інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу	189
Висновки до розділу 3	222
ВИСНОВКИ	227
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	230
ДОДАТКИ	252

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток промислових підприємств є неможливим без інновацій та інноваційної діяльності, які потребують застосування найбільш дієвих підходів та концепції до управління інноваційними процесами, що відбуваються у ході її здійснення. Такою концепцією виступає контролінг, від інформаційної й консультативної підтримки якого залежить процес розвитку підприємства. Саме контролінг узгоджено поєднує функції планування, обліку, контролювання та аналізування в комплексну систему управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства (ІАПП), а його механізм забезпечує ефективність управлінських процесів з урахуванням специфіки його діяльності.

Контролінг та його інструментарій, певні аспекти контролінгу інноваційної діяльності підприємств, досліджували зарубіжні вчені А. Беккер, Ю. Вебер, А. Дайле, Н. Данілочкіна, К. Друрі, Є. Майєр, Р. Манн, Г. Піч, А. Прайснер, Е. Уткін, Д. Хан, С. Фалько, Х. Фолльмут, П. Хорват, Є. Шерман, У. Шеффер, Д. Шнайдер, а також вітчизняні науковці Л. Батенко, І. Бланк, М. Бутко, С. Голов, Л. Лігоненко, І. Маркіна, В. Оліфірова, С. Петренко, Й. Петрович, М. Пушкар, Л. Сухарева, І. Цигилик, В. Чиж, М. Чумаченко. Впровадження та застосування контролінгу в системі управління підприємством та його розвитком висвітлили: О. Ананькіна, Л. Балабанова, Н. Верхоглядова, І. Гусева, О. Гудзинський, І. Грігораш, І. Давидович, О. Кармінський, Л. Кіндрацька, Г. Ляшенко, Й. Петрович, А. Пилипенко, Я. Панас, В. Рудницький, О. Савицька, М. Тарасюк, А. Ткаченко, С. Філіппова, Ю. Яковлев. Водночас, можна відзначити недостатність теоретичних напрацювань, що розкривають контролінг як процес, механізм і технологію управління розвитком ІАПП. Зокрема, недостатньо досліджено особливості контролінгу розвитку підприємства, фрагментарно висвітлені інструменти контролінгу процесів розвитку ІАПП, управлінські інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу інноваційних витрат, відсутній теоретично-методичний базис вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління ІАПП.

Зважаючи на це, виникає нагальна потреба у розробленні теоретико-методичних підходів та прикладних засад управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу, який є переходом від управління окремими процесами до формування комплексної, цілеспрямованої системи управління перманентно здійснюваними заходами і діяльністю, які забезпечують поетапне управління процесом розвитку з високою оперативністю й ефективністю. Зазначене зумовило вибір теми дисертації, її мету, завдання, предмет, структуру та основні напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності до планів науково-дослідних робіт Одеського національного політехнічного університету як складова держбюджетних тем: «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації в промисловому секторі економіки України» (номер державної реєстрації 0106U013171, 2007-2009 рр.), де автором науково обґрунтовані особливості контролінгу та управлінського обліку інноваційних витрат промислових підприємств, застосування контролінгу в якості методологічного інструментарію в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства; «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи управлінського обліку та аналізу на рівні окремого підприємства, що інтегруються у обліково-аналітичну систему регіону» (номер державної реєстрації 0109U002625, 2008-2011 рр.), де автором розроблені класифікаційні ознаки контролінгу розвитку ІАПП; «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи економічної безпеки підприємств структуроформуючих галузей реального сектора економіки регіону з використанням чинника вартості підприємства» (номер державної реєстрації 0112U002912, 2011-2014 рр.), де автором розроблені рекомендації щодо вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління ІАПП. Дисертантка приймала участь в НДР як співвиконавиця (довідка № 1866/82-06 від 23.07.2014 р.). Темі відповідають напряму Одеського національного політехнічного університету, що входить до переліку пріоритетних тематичних напрямів ВНЗ та наукових установ, затверджених наказом МОН України № 535 від 07.06.2011 р.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу.

Досягнення мети роботи зумовило необхідність вирішення *завдань*:

– узагальнити науковий базис і особливості контролінгу як складової системи управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, визначити сутність інноваційного контролінгу;

– класифікувати чинники розвитку інноваційно-активних промислових підприємств, обґрунтувати характер і наслідки їх впливу на контролінг;

– проаналізувати передумови та перешкоди розвитку контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах, визначити фактори, що впливають на функціональне забезпечення контролінгу, його домінанти, роль і завдання, дотичні управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств;

– систематизувати методи і підходи до впровадження контролінгу, а також проаналізувати вплив чинників на процес та ефективність їх впровадження і придатність автоматизованих систем управління для завдань контролінгу;

– узагальнити класифікаційні ознаки контролінгу, визначити та обґрунтувати доцільність класифікаційних ознак, які врахують його особливості стосовно управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства;

– обґрунтувати нові підходи до управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від інноваційних цілей, завдань і впливовості чинників розвитку підприємства, розробити його концептуальну модель;

– розробити сукупність рекомендацій щодо: вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління розвитком інноваційно-активного підприємства, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності, компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу та управлінські інструменти його інформаційно-аналітичного забезпечення.

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використані такі методи дослідження: *узагальнення, систематизації, емпіричного дослідження* – при вивченні становлення і розвитку теорії контролінгу, її понятійного апарату; *графічного, статистичного та порівняльного аналізу, експертних оцінок* – при дослідженні передумов і перешкод, визначенні домінант застосування контролінгу на вітчизняних ІАПП, класифікації чинників їх розвитку, аналізі придатності автоматизованих систем управління для завдань контролінгу; *діалектичного і порівняльного* – для узагальнення тенденцій розвитку інноваційно-активних промислових підприємств, визначення їх особливостей, аналізу методів і підходів до впровадження контролінгу, його ролі та завдань; *системного, логічного і сценарного підходів* – при розробленні методичного забезпечення управління розвитком ІАПП на засадах контролінгу, його сценарного застосування, розробленні управлінських інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу; *економіко-математичного моделювання* – для розроблення управлінських інструментів інноваційного контролінгу та оцінки ефективності його сценарію; *логічний метод* – для логічної побудови структури дослідження та узагальнення теоретичних і практичних положень дисертації.

Інформаційною базою дослідження стали праці відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків щодо контролінгу та управління розвитком промислового підприємства на його засадах, чинне законодавство і нормативно-правові акти, дані державної служби статистики України, звітність промислових інноваційно-активних підприємств, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних засад управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на основі контролінгу та рекомендацій щодо його сценарного формування. Найбільш вагомими науковими результатами, що становлять наукову новизну:

удосконалено:

– *концептуальну модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, передбачає сценарне формування контролінгу та його зв'язок з цілями, завданнями і впливовістю чинників розвитку, містить інноваційний контролінг, що дозволяє підприємству застосувати контролінг для управління власним розвитком на всіх його етапах;*

– *класифікацію чинників розвитку інноваційно-активного промислового підприємства, яка відрізняється наявністю класифікаційних ознак ступеню інноваційності, етапів і напрямку розвитку підприємства, які враховують інноваційну активність та особливості розвитку інноваційно-активного промислового підприємства, що надає можливість своєчасно відстежувати зміни інноваційних витрат розвитку та контролювати їх вплив;*

– *наукові засади контролінгу на вітчизняних підприємствах, які доповнені характеристикою передумов і перешкод застосування контролінгу на інноваційно-активних підприємствах, систематизацією чинників, що впливають на функціональне забезпечення контролінгу підприємства, до яких віднесено зміни впливовості контролінгу на управління розвитком підприємства та пріоритетності його завдань по різних етапах розвитку;*

– *методи і підходи до впровадження контролінгу, доцільність яких, на відміну від існуючих поглядів, висвітлено за стадіями розвитку підприємства, впливу чинників розвитку та прийнятності автоматизованих систем управління для завдань контролінгу та компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу;*

дістало подальшого розвитку:

– *методичне забезпечення управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу, яке відрізняється тим, що: а) подає формування контролінгу як альтернативні сценарії з різним функціональним, інструментальним та організаційним забезпеченням, яке залежить від впливовості чинників розвитку підприємства і потреб управління, та б) містить комплексні рекомендації щодо вибору функціональної змістовності та*

сценарію формування контролінгу, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності, компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу та управлінські інструменти його інформаційно-аналітичного забезпечення;

– *наукове підґрунтя класифікації контролінгу*, яке доповнює перелік класифікаційних ознак ступенем та напрямом розвитку інноваційно-активного підприємства, що призначені врахувати особливості контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства;

– *економічний понятійно-категорійний апарат управління підприємством*: визначення *понять управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, контролінгу та інноваційного контролінгу* враховує їх взаємини й визначає контролінг як складову системи управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, що сприяє підвищенню ефективності розвитку, а визначення поняття *сценарію формування контролінгу* відображує зв'язок цільової та функціональної змістовності, ресурсного забезпечення та інтеграції з іншими видами управлінської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обґрунтованих та методично завершених рекомендацій щодо сценарного застосування контролінгу для цілей управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, які дозволяють керівництву удосконалити процес управління. Рекомендації для цілей управління розвитком підприємства прийняті до впровадження ТОВ ВО «Одесагрунтотомаш» (довідка № 12/11 від 27.11.13 р.), ТОВ «ПОЛШПЛАСТ» (довідка № 2/01 від 16.01.14 р.), ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС» (довідка № 5 від 14.03.14 р.). Результати дисертації використано в навчальному процесі Одеського національного політехнічного університету МОН України при підготовці навчально-методичних матеріалів дисциплін «Управлінський аналіз» і «Управлінський облік» (довідка № 1886/05-02 від 02.07.2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до формування та застосування контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у

роботі використані лише ті положення, що складають його індивідуальний внесок, який зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідались на 7 науково-практичних конференціях та семінарах, зокрема: II, III Всеукраїнських науково-практичних інтернет-конференціях «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» (м. Одеса, 2008 р., 2009 р.), IX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток України в XXI столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми» (м. Тернопіль, 2011 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети нової економіки знань в XXI сторіччі» (м. Дніпропетровськ, 2012 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках» (м. Одеса, 2013 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції економічного спрямування «Розвиток економіки у XXI столітті: теоретичні та практичні аспекти досліджень» (м. Тернопіль, 2013 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки» (м. Чернівці, 2013 р.).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 17 наукових праць, з них: 2 монографії, 7 статей у фахових виданнях України, у т.ч. 2 – у виданнях, що включені в міжнародні наукометричні бази; 1 стаття – в іншому виданні, що включено у міжнародні наукометричні бази, 7 – доповідей і тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 36,41 д.а., з яких 13,27 д.а. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 221 найменувань – на 22 сторінках, 10 додатків – на 36 сторінках. Повний обсяг дисертації – 288 сторінок, з них 189 сторінок основного тексту. Дисертація містить 55 рисунків на 11 сторінках, 61 таблицю на 30 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Контролінг як процес, механізм і технологія управління розвитком підприємства

Умови господарювання і розвитку вітчизняних промислових підприємств, які можна визначити як суттєво змінені в останні роки, відрізняються мінливістю зовнішнього середовища за всіма аспектами (економічним, науково-технічним, технологічним, політичним, організаційним, екологічним тощо), яке супроводжується активною конкурентною боротьбою підприємств-виробників і збільшенням вибагливості підприємств-споживачів, прискоренням інноваційного процесу в цілому [8, 23, 46, 61, 62, 71, 80, 83, 93]. Це вимагає від промислових підприємств постійного пошуку прогресивних технологій управління розвитком та діяльністю підприємства, впровадження та адаптації новітніх концепцій управління до потреб інноваційно-активних підприємств.

До таких нових концепцій управління, яка за останні роки поширилася на підприємствах країн з розвинутою економікою та створила інтерес у вітчизняних підприємств, можна віднести контролінг. В широкому сенсі контролінг в світі визначається як прогресивна комплексна система управління підприємством, яка здатна забезпечити йому стабільний розвиток і досягнення цілей розвитку або діяльності шляхом підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища [12, 23, 32, 38, 44, 73, 80, 124, 231].

Ретроспективний огляд історії становлення та видозміни концептуальних засад контролінгу продемонстрував, що цей процес є досить тривалим у часі. Можна визначити деякі основні важливі моменти його розвитку:

– промислове зростання США в кінці XIX – початок XX століття, що спричинило появу концепції контролінгу. Так вважає більшість науковців.

Ми приєднуємось до їх висновку, оскільки завжди в умовах перенасичення

- ринку засобів виробництва та споживчих товарів виникає необхідність пошуку нових методів управління підприємством [113, 136, 168, 169, 172, 174, 189, 204, 221]. Контролінг у ці часи розглядався як частина фінансового менеджменту, тому був орієнтований на фінансові проблеми підприємства;
- світова економічна криза 1929-1933 рр., яка мала організаційні та науково-концептуальні наслідки: організаційні – створення інституцій з дослідження питань контролінгу (1931р. – створена професійна організація контролерів «Controller's Institute of America», 1944 р. – перший дослідницький інститут «Controllershship Foundation»); науково-концептуальні – зміна ролі та сприйняття контролінгу більшістю керівників підприємств США (трактування контролінгу як функції, орієнтованої на майбутні перспективи [59, 65] та пов'язаної з внутрішньо-фірмовим плануванням та обліком);
 - досвід успішного практичного застосування контролінгу підприємствами США з середини 1950-х рр. викликало увагу підприємств у Європі. Найбільшої популярності він набув у Німеччині. На першому етапі застосування теоретично його помилково ототожнювали з контролем, а повноваження контролера перебільшувалися і вважалися загрозою для топ-менеджерів. Первинний досвід застосування контролінгу мав також організаційні та науково-концептуальні наслідки. Організаційні наслідки – масштабніші ніж у США – це створення наукових і освітніх організацій, зокрема інституту контролерів для навчання у сфері планування та обліку та Ради контролерів (1975р.), проведення на постійній основі у Академії контролерів семінарів по вивченню контролінгу (з 1971р.) [129, 178]. Також науково-концептуальні наслідки можна вважати більш впливовими – в Німеччині в 70-х рр. контролінг почав розвиватись як теоретична концепція замість його одностороннього висвітлення практиками [54, 129, 198], де можна виділити щодо витрат *kostenmanagement* (управління витратами), *kostencontrolling* (контроль за витратами) та *kostenrechnung* (облік витрат) [41, 103].;
 - розпад Радянського Союзу та тривалий перехід України від планово-адміністративної економіки до ринкової економіки з середини 90-х рр., який вимагав пошуку нових принципів функціонування та управління

промисловими підприємствами, зумовив пошук нових підходів до процесу управління, які набули позитивного досвіду в розвинених країнах. Саме тоді виник інтерес українських науковців до контролінгу, тому у подальшому, з кінця 90-х рр., масово з'явилися переклади праць німецьких, американських і російських авторів. Саме на іноземних підходах почало будуватися розуміння контролінгу в Україні. Однак, оскільки в світі вже склалися певні школи контролінгу, остільки українські наукові кола також розділилися у визначенні змістовності контролінгу та його завдань. Можна відзначити, що первинне розуміння суті контролінгу було занадто спрощеним, а його завданнями визнавалися лише облік і аналіз інформації. Такий підхід не дозволяв контролінгу продемонструвати власну ефективність у повній мірі, тому його розповсюдження гальмувалося [7, 35, 39, 63, 113, 186, 192, 221].

Відтак, значимість контролінгу в США та Німеччині пов'язана з історичними особливостями розвитку облікових систем, економічними проблемами та специфікою податкового законодавства.

Наукова дискусія щодо визначення ролі контролінгу в системі управління підприємством досі триває. В дослідженні також виникло завдання щодо змісту та ролі контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного підприємства. *Потрібно встановити, що він уявляє собою змістовно: чи є процесом, механізмом або технологією управління розвитком підприємства.*

Для цього зроблено огляд наукових джерел, який дозволив виділити *три основних підходи до розгляду концепції контролінгу*, які розрізняються їх орієнтацією та масштабністю завдань контролінгу:

- концепція інформаційної підтримки управлінських рішень на базі облікових даних зорієнтована на систему обліку та американську модель контролінгу;
- концепція створення єдиної інформаційної системи управління зорієнтована на оптимізацію інформаційних потоків та баз даних;
- концепція формування управлінського процесу, який має забезпечувати ефективне виконання функцій управління, їх інтеграцію та координацію, втілює німецьку модель контролінгу.

Концепції контролінгу в країнах з ринково орієнтованою економікою мають спільні риси, їх відмінності (рис. 1.1) полягають лише в розумінні ролі двох аспектів: прагматизм контролінгу та ступень вдосконалення системи відповідно до менталітету управлінського персоналу (користувачів).



Рисунок 1.1 – Особливості американської та німецької моделі контролінгу (джерело: на підставі [15, 98, 192])

Наявність різних напрямів концептуального базису контролінгу обумовлено історично, оскільки кожен з них утворився на певному історичному етапі становлення контролінгу. Німецьке видання «Лексикон економіки підприємства» визначає контролінг як концепцію інформації та управління. Проте найбільш повно контролінг як систему вперше описано і застосовано в США, звідси англійське походження терміна «to control» (контролювати, управляти), яке походить від французького слова, що означає «реєстр, той, що перевіряє список». Але в англійських джерелах поняття контролінгу майже не застосовується: наприклад, в Англії та Сполучених Штатах Америки дуже широко використовують термін «управлінський облік, однак працівники, що займаються веденням даного обліку називаються контролерами [108].

В українській мові ці терміни близькі за звучанням, але відрізняються за лексичним значенням: на перший погляд, контролінг – це система контролю, а контролер здійснює контролювання стану економіки і фінансів підприємства. Проте, зміст контролінгу і робота контролера не обмежуються тільки цими функціями: не випадково в сучасній німецькій мові відрізняються за написанням та звучанням слова «die Kontrolle» та «das Controlling» [192, 108].

Насамперед, контролінг поєднує сукупність завдань з обліку і фінансів, а контролер – це за функціональними обов'язками головний бухгалтер. Надалі контролінг отримав більш широке тлумачення та розповсюдився на фінансовий контроль і використання фінансових засобів і джерел. З економічної точки зору, однією з основних цілей підприємства є отримання прибутку, але цілі його розвитку можуть бути іншими, зокрема, опанування певного ринку, усунення конкурентів, тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямку цих цілей. Зокрема, провідні науковці з контролінгу, такі як Р.Манн та З.Майер визначають його як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні, з деякою долею умовності, як *систему управління розвитком підприємства* [100]. Схематично це можна зобразити у такий спосіб (рис. 1.2):

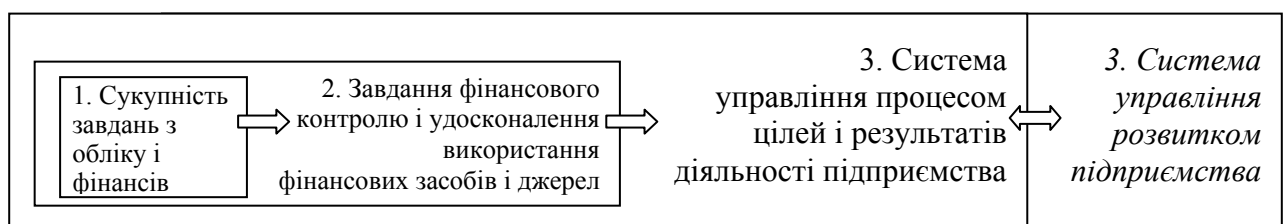


Рисунок 1.2 Еволюція тлумачення поняття контролінгу (джерело: удосконалено автором на підставі [66, 98, 192])

Відповідно, вчені по-різному трактують його зміст: як систему, механізм, технологію управління, процес, інструмент або вид управлінської діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Узагальнення варіацій визначення контролінгу за змістовними ознаками (джерело: систематизовано автором на підставі [1, 3, 7, 8, 12, 19, 37, 41, 42, 53, 82, 84, 100, 105, 113, 118, 123, 133, 138, 175, 176, 183, 192, 197, 201, 204, 208, 211, 212, 221])

Змістова ознака 1	Визначення та джерело 2
1. Системність (певна система): контролінг як система	– виживання підприємства в аспектах: короткостроковому (оптимізація прибутку) і довгостроковому (збереження та підтримання гармонічних відносин та взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми сферами) [118, с.88];
	– управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності або прибутком підприємства [100, с.8], – центральна підсистема управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень [123, с.31];
	– забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління [176, с.217];
	– підготовки фірми до найбільш імовірних подій [113];
	– досягнення стратегічних цілей компанії [183];
	– регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства [100, с.21];
	– використання даних управлінського обліку за його прямим призначенням, тобто як кінцеву проектно-аналітичну стадію обліку для управління [7, с.29] або сервісу для управління [208, с.32];
	– інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [138];
	– спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів досягнення мети, яку воно ставить перед собою [201];
	– управління досягненням цілей і невід'ємна частина управління підприємством [37, с.12];
	– інформаційно-функціональна система, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством [12, с.16];
	– інтелектуалізації процесу або процесів досягнення підприємством встановлених цілей [212];
	– дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень [40, с.9].
2. Концепція	– вдосконалення системи управління підприємством [1, с.16];
	– ліквідації вузьких місць, зорієнтована на майбутнє відповідно встановлених цілей та отримання результатів [8, с.140];
	– ефективного управління фірмою з метою забезпечення її стабільного існування на ринку [113];

Продовження таблиці 1.1 – Узагальнення варіацій визначення контролінгу за змістовними ознаками (джерело: систематизовано автором на підставі [1, 3, 7, 8, 12, 20, 37, 42, 53, 78, 82, 84, 100, 105, 113, 118, 123, 133, 138, 175, 176, 183, 192, 197, 201, 204, 208, 211, 212, 221])

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – економічного управління підприємством, що спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, що пов'язані з отриманням прибутку в умовах ринку [204]; – керівництва підприємством, орієнтована на його довгострокове і ефективне функціонування в мінливих господарських умовах [84, с.93], ефективного управління і забезпечення довгострокового існування фірми [118, с.9]; – комплексного, міжфункціонального управління, основним завданням якого є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [82, с.17]; – управління підприємством, породжена практикою менеджменту в процесі реалізації його функцій [105, с.7];
3. Процес	– забезпечення оволодіння економічною ситуацією на ринку [42, с.9]; організації управління [192];
4. Інформаційне забезпечення	– зорієнтоване на результат управління підприємством [197];
5. Механізм	<ul style="list-style-type: none"> – провідний елемент, механізм, що забезпечує управління за інтегрованими цілями в багатоступеневій системі планування і контролю діяльності підприємства [3, с.210]; – синтезу елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розробку альтернативних рішень [133, с.15]; – саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління [78, с.7], [192];
6. Інструмент управління підприємством	– спрямований на отримання прибутку [211];
7. Технологія управління	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтована на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологія управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства [20, с.11]; – що забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей підприємства, охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління підприємством [175];
8. Вид управлінської діяльності (напрямок економічної роботи підприємства)	– функціонально відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [78, с.6].

Можна виділити такі основні концепції контролінгу за історичними етапами його розвитку (табл. 1.2), які вплинули на зміст основних його завдань.

Таблиця 1.2 – Змістовне наповнення основних концепцій контролінгу

(джерело: систематизовано на основі [55, 66, 78, 98, 128, 192])

Переважна орієнтація концепції на систему	Спрямованість та основні завдання контролінгу в рамках концепції
1. Звітності	<ul style="list-style-type: none"> – переорієнтація системи обліку з минулого на майбутнє, – утворення на підставі облікових даних інформаційної системи для підтримки управлінських рішень з планування діяльності підприємства та її контролю;
2. Управлінської інформації	<ul style="list-style-type: none"> – поетапне створення єдиної інформаційної системи управління (management information system): розроблення її концепції, впровадження, оптимізація інформаційних потоків, координація роботи створеної інформаційної системи;
3. Управління в цілому	<ul style="list-style-type: none"> – спрямованість на планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства;
	<ul style="list-style-type: none"> – спрямованість на координацію діяльності системи управління підприємством (управління управлінням).

Можна стверджувати, що контролінг на підприємстві має виконувати усі наведені завдання, а різниця концепцій контролінгу полягає у пріоритетності напрямків їх реалізації. На нашу думку, наведений перелік завдань є надто узагальненим, оскільки не охоплює всі функції контролінгу. Аналогічно вважають деякі автори, які значно розширюють перелік функцій контролінгу:

- В.Б. Івашкевич стверджує, що контролінгу властиві лише три основні функції: інформаційна, контрольна і функція керування [7];
- Л.А. Сухарева й С.М. Петренко виділяють чотири основні функції контролінгу (інформаційна, обліково-контрольна, аналітична, функція планування) і одну допоміжну (специфічну або коментуючу) функцію [64];
- Е.Шредер вказує на чотири функції контролінгу: планування, інформаційна підтримка, контроль, доповнений аналізом і управлінням [103];
- І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала і М.В. Гунченко виділяють такі функції: інформаційна, управлінська, функція планування, обліково-контрольна, аналітична, функція мотивації, функція інтеграції, спеціальні функції [83].

Таке визначення функцій їх уніфікує, але звужує концепцію контролінгу, оскільки функції контролінгу визначають поставлені перед підприємством цілі

і, відповідно, мають включати ті види діяльності, які забезпечують їх досягнення. Останній підхід – більш привабливий, оскільки координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність системи управління підприємством на досягнення визначених цілей, контролінг утворює зворотній зв'язок управління шляхом формування організаційного, методичного й інформаційного забезпечення. По суті він стає синтезом функцій планування, обліку та контролю, а також певних видів управлінської діяльності, зокрема економічного аналізу, організації інформаційних потоків. Водночас на підприємствах контролінг більш спрямований на такі функції: інформаційна, управлінська, планувальна, обліково-контрольна, аналітична, мотиваційна, інтеграційна, а також спеціальні функції.

Відповідно, для забезпечення перелічених функцій на підприємствах контролінг має виконувати такі завдання:

- оптимізація управлінського процесу;
- створення і забезпечення функціонування інформаційної системи управління підприємством;
- координація управлінської діяльності щодо досягнення цілей підприємства;
- інформаційно-консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- удосконалення систем планування, контролю й аналізу діяльності;
- мотивація персоналу в підвищенні ефективності роботи підприємства.

Дехто з науковців висвітлює контролінг як систему управління прибутком, а дехто – як систему управління витратами. Це зрозуміло, оскільки аналізу співвідношення прибутку-витрат у системі контролінгу приділяється значна увага, але з таким висновком не можна погодитися, оскільки система управління витратами містить дві складові: а) безпосередньо функціональну сферу господарської діяльності підприємства і б) процес управління нею.

Таким чином, можна зазначити, що *функції та завдання контролінгу на підприємстві завжди мають формуватися відповідно до цілей, які стоять перед певним підприємством на сучасному етапі його господарювання.*

Відтак, можна констатувати наявність трьох концептуальних підходів:

- 1) що ґрунтується на основі концепцій базових положень контролінгу;

- 2) на основі концепцій до визначення завдань контролінгу;
- 3) на основі концепції функціонального обґрунтування контролінгу.

Їх порівняльна характеристика (табл. 1.3) дозволяє поглибити розуміння сутності контролінгу.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика концептуальних підходів до контролінгу (джерело: систематизовано на основі [1, 3, 7, 8, 12, 20, 37, 42, 78, 82, 84, 100, 105, 113, 118, 133, 138, 175, 176, 183, 192, 197, 201, 204, 208, 211])

Підхід	Теоретичне підґрунтя	Сутність
1. На основі концепцій базових положень контролінгу	1. Підприємство як складна відкрита соціально-економічна система	максимізація ціни капіталу;
	2. Управління – процес створення та реалізації ідеї	постановка проблеми; пошук та оцінка альтернатив; прийняття та реалізація рішень; контроль;
	3. Контролінг як інтегруюча і координуюча система	зворотній зв'язок управління;
	4. Контролінг виконує функцію підтримки процесу управління	формування і вдосконалення системи планування і контролю; розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків; визначення необхідної інформації, її джерел і шляхів отримання;
2. На основі концепцій до визначення завдань контролінгу	1. Орієнтація на бухгалтерський облік	реалізація інформаційних цілей за допомогою даних бухгалтерського обліку (грошові показники успіху);
	2. Орієнтація на інформацію	координація отримання і підготовки інформації за потребами;
	3. Орієнтовані на координацію: – планування та контролю	координація планування, контролю та інформаційного забезпечення; підтримка системних та процесних структур, які узгоджують завдання; координаційна діяльність у структурі: збереження й адаптація інформаційних зв'язків підсистем;
	– управлінської системи в цілому	координація управлінської системи для забезпечення цілеспрямованого керівництва;
3. На основі концепції функціонального обґрунтування контролінгу	4. Концепція на перетині планування та менеджменту, економічного аналізу, управлінського обліку	спрямування діяльності управлінців на досягнення мети господарюючого суб'єкта; інформаційно-консультаційне забезпечення умов прийняття управлінських рішень; розроблення та впровадження в дію інформаційної системи управління підприємством; створення умов для ефективного управлінського процесу; запровадження служб планування, контролю й аналізу діяльності; розроблення заходів щодо підвищення зацікавленості працівників у зростанні ефективності діяльності підприємства.

Перший концептуальний підхід заснований на уявленні підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, яка бажає існувати тривалий час, забезпечувати ріст ціни капіталу і добробуту свого персоналу. Як видно, підхід обмежує завдання контролінгу фінансово-економічною сферою, не висвітлюючи такі сфери як соціальна, культурна, екологічна та інші.

Другий концептуальний підхід розглядає управління як процес постановки та реалізації завдань за допомогою відомих етапів прийняття управлінських рішень (постановка проблеми, пошук альтернатив, оцінки, прийняття рішення, реалізації і контролю). В такий спосіб уявляється інтеграція і координація систем планування і контролю діяльності підприємства. Як видно, у підході досягається деталізація функцій контролінгу в управлінні, хоча і спрощено, обмежуючи їх лише плануванням і контролем. Нажаль, підхід не враховує те, що контролінг забезпечує зворотний зв'язок управління підприємством, тому є певним механізмом саморегулювання, якому потрібно виконувати інформаційну та аналітичну функції.

Саме третій концептуальний підхід розглядає контролінг як інтегруючу і координуючу систему не тільки в аспекті інтеграції етапів прийняття рішень, але й в аспекті об'єднання і координації планів різних функціональних сфер, структурних одиниць і цільових проектів. Це дозволяє узгоджувати плани підприємства на різних функціональних рівнях, необхідність яких виникає при ускладненні господарських систем. Тим самим підхід значно розширює коло завдань контролінгу, посилює його роль в управлінні, а контролер стає виконавцем, який оцінює діяльність функціональних підрозділів з позиції завдань підприємства та вирішує проблему узгодження його планів.

Аналіз думок відомих прихильників наведених підходів [140, 211, 214, 217, 219] дозволяє стверджувати, що вони не виключають один одного при обґрунтуванні сутності контролінгу і дозволяють поглибити його розуміння.

Відтак, критичний аналіз наведених концептуальних підходів та концепцій контролінгу дозволяє зробити висновок, що контролінг виконує функцію підтримки процесу управління, а контролер планує, облікує факти та аналізує результати господарської діяльності підприємства. Разом з цим,

формування методики планування та контролювання показників діяльності підприємства, удосконалення роботи в даному напрямленні, визначення складових, джерел та способів отримання інформації для прийняття управлінських рішень є головними задачами контролінгу. З цього випливає, що *для цілей даного дослідження більш за все підходить саме третій концептуальний підхід*, оскільки функціональною метою, на забезпечення якої мають спрямуватися завдання контролінгу, стає розвиток інноваційно-активного підприємства – по суті інноваційний розвиток. Останній має певні особливості, які потрібно вивчити.

Відтак, *нами обрано теоретико-концептуальні засади німецької моделі контролінгу з акцентом на її управлінську складову*, визнав, що контролінг:

- є динамічним явищем, тому має процесний опис та риси технології управління розвитком підприємства. Управління потребує систематизації масивів інформації з бухгалтерського обліку, контролю та аналізу, що спричинило появу в економічній практиці підприємств *контролінгу як процесу*, що здатний поєднати облікову, контрольну та аналітичну функції для ефективного інформаційного забезпечення сучасного підприємства;
- його механізм поєднує та координує функції планування, обліку, контролю та аналізу в єдину систему, тому здатний забезпечити ефективність управління з урахуванням специфіки інноваційно-активного підприємства.

Узагальнюючи та проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття «контролінг», а також орієнтуючись на позицію німецької школи стосовно того, що зовнішній облік не входить у сферу контролінгу, вважаємо, що *контролінг слід розглядати багатогранно*:

- *на теоретичному рівні – як різновид концепції управління підприємством*. Ми підтримуємо думку [5, 200] щодо визнання системи контролінгу новим механізмом, методика якого направлена на забезпечення діяльності підприємства у довготерміновій перспективі. Контролінг розглядається не як облікова система, а як концепція управління, необхідність якої зумовили сучасні реалії ринкової економіки: жорстка конкурентна боротьба, великі насичені потоки інформації, альтернативність вирішення проблем;

- *на цільовому рівні* – як динамічну управлінську систему, призначену для підтримки управлінського персоналу в процесі реалізації ним функцій планування, контролювання і регулювання шляхом координування системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Відповідно, контролінг – це функціональна система управління, що інтегрує елементи, обліку, аналізу, контролю, планування, бюджетування [200] та забезпечує альтернативність управління процесом розвитку (оперативного і стратегічного). Тоді для *інноваційно-активного промислового підприємства контролінг є багатогранною складовою системи управління його розвитком, який уявляє також систему, зорієнтовану на його майбутній розвиток, яка містить три складові: а) спостереження за інноваційною діяльністю, б) вивчення економічного механізму його розвитку і в) розроблення оперативних та стратегічних шляхів для досягнення мети розвитку;*
- *на структурному (організаційному) рівні* – як складову організаційно-економічної структури підприємства, що координує інші елементи системи управління (визначення мети діяльності, основних завдань на перспективу (перспективний план), складання кошторисів (бюджетування) і координація підрозділів та служб підприємства для вирішення основних завдань;
- *на інструментально-методичному рівні* – як сукупність управлінських процедур та методик, інструментальних засобів, які охоплюють всі стадії управлінського процесу, що утворює повний цикл управління розвитком.

Отже, *узагальнено контролінг в системі управління розвитком підприємства – це інтегруюча система інформаційно-аналітичної та інструментально-методичної підтримки управління, спрямована на досягнення цілей розвитку.* Такий підхід до контролінгу дозволяє забезпечити його як концепцію управління власним набором складових: цілі, завдання, функції, принципи, суб'єкти, об'єкти, ресурсне і методичне забезпечення, організаційне втілення як похідні від відповідних складових системи управління підприємства. Перелічені складові потрібно додатково дослідити, оскільки вони формуються під впливом чинників розвитку промислового підприємства, що впливають на контролінг, та дещо змінюються для його різних видів.

1.2 Класифікація контролінгу та чинників розвитку промислового підприємства, що впливають на контролінг

Існування оперативного і стратегічних аспектів функцій управління змушує вчених врахувати їх при визначенні видів контролінгу, визначаючи його оперативний та стратегічний види [47-49, 89, 136, 192, 138, 201, 203]. Враховуючи це, *оперативний і стратегічний контролінг можна визначити як різновиди управлінської діяльності*, які доповнюють контроль. При цьому:

- метою оперативного контролінгу стає прискорена адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища, яка досягається на основі систематизації та агрегування інформації для вирішення проблем, що виникли;
- метою стратегічного контролінгу стає координація всіх функцій і видів управлінської діяльності в процесі стратегічного управління при: а) формулюванні цілей, б) процесної реалізації, в) контролі їх виконання. Це досягається шляхом організації взаємодії і обслуговування стратегічних ланок управління, створенням умов для інформаційного обміну.

Порівняльні характеристики видів контролінгу (табл. 1.4) показують, що стратегічний контролінг спрямований на краще використання переваг, створення нового потенціалу підприємства у перспективі.

Таблиця 1.4 – Порівняльні характеристики стратегічного та оперативного контролінгу на підприємстві (*джерело: систематизовано автором на підставі [12, 47, 48, 78, 80, 90, 133, 136-138, 192, 201, 203, 221]*)

Ознака	Вид контролінгу	
	оперативний	стратегічний
1	2	3
1. Орієнтація	Економічна ефективність та рентабельність діяльності підприємства	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
2. Рівень управління	Тактичний і оперативний	Стратегічний
3. Цілі	Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства	Підтримка потенціалу успіху, здійснення антикризової політики, забезпечення виживання.
4. Головні завдання	– керівництво при плануванні і розробці бюджету (плинне та оперативне планування);	– участь у визначенні кількісних та якісних цілей підприємства; – відповідальність за стратегічне

Продовження таблиці 1.4 – Порівняльні характеристики стратегічного та оперативного контролінгу на підприємстві (джерело: систематизовано автором на підставі [12, 47, 48, 78, 80, 90, 133, 136-138, 192, 201, 203, 221])

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> – визначення вузьких і слабких місць для тактичного управління; – визначення підконтрольних показників у відповідності з встановленими поточними цілями; – порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат для виявлення причин, винних і наслідків відхилень; – аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; – мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> планування; – розробка стратегій-альтернатив; – визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, покладених у стратегічні плани; – визначення вузьких і слабких місць; – визначення основних підконтрольних показників у відповідності з встановленими стратегічними цілями; – порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників для виявлення причин, винних і наслідків даних відхилень; – аналіз економічної ефективності.

Як видно з табл. 1.4, розглянуті види контролінгу відрізняються по часу, який вони охоплюють: оперативний – реалізує функції у короткостроковому періоді, а стратегічний – не прив’язаний жорстко до часових меж, хоча на практиці він більш застосовний у середньо- і довгостроковому періоді.

Стратегічний контролінг визначає завдання оперативного контролінгу, тим самим нормативно його обмежує. Головне завдання оперативного контролінгу – допомога управлінському персоналу у досягненні запланованих цілей (наприклад, рівню рентабельності, ліквідності, прибутку). Між інструментарієм стратегічного та оперативного контролінгу дуже багато відмінностей, так як останній забезпечується у короткотерміновій перспективі.

Підприємства, які розрізняють оперативний і стратегічний менеджмент, як правило, виокремлюють підрозділи оперативного і стратегічного контролінгу. Службу стратегічного контролінгу можна назвати внутрішнім радником для адміністративно-управлінського персоналу в ході визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства оскільки вона сама забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень.

Завдання і відмінності стратегічного та оперативного контролінгу формуються у відповідності до вимог стратегічного та оперативного планування на підприємстві (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльні характеристики стратегічного та оперативного планування на підприємстві (джерело: удосконалено автором на підставі [12, 47, 48, 78, 80, 133, 136, 138, 192, 201, 203, 221])

Ознака	Вид планування	
	оперативний	стратегічний
1	2	3
Загальні ознаки		
1. Періоди	Довгострокові і середньострокові	Середньострокові і короткострокові
2. Структурованість проблем	Слабко структуровані	Відносно добре структуровані
3. Невизначеність	Суттєво вища	Менша
4. Користувачі	Вище керівництво	Всі рівні з упором на середній
5. Охоплення сфер діяльності	Концентрація на окремих важливих позиціях	Всі функціональні сфери з наступною інтеграцією
6. Альтернативи	Широкий перелік	Обмежений перелік
7. Інформація	Домінує зовнішня	Домінує внутрішня
8. Деталізація	Низька	Відносно велика
Ознаки стосовно розвитку інноваційно-активних підприємств		
9. Об'єкт планування	Поточні результати розвитку та інноваційної діяльності	Кінцеві результати і темпи інноваційного розвитку
10. Спрямованість	Результати за плановий період	Інноваційний потенціал
11. Вид витрат	Поточні інноваційні витрати	Сукупні інноваційні витрати

Відтак, наведені види контролінгу розрізняються за ознаками:

- спрямованість: стратегічний контролінг – на потенціал, оперативний – на конкретний поточний результат;
- контроль передбачень успіху і результатів – має різне значення;
- співпадіння об'єктів планування і контролю: в оперативному контролінгу – співпадають, а в стратегічному – ні;
- домінуюча форма контролю: в оперативному – контроль з боку відділу контролінгу, в стратегічному – самоконтроль.

Як видно, використання стратегічного і оперативного контролінгу як інструментів підтримки діяльності управлінського персоналу може суттєво підвищити ефективність системи управління розвитком підприємства.

Однак, такий підхід, на нашу думку, є не найкращим, оскільки розрізняють три рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний, а контролінг є похідним від управлінських функцій. Відповідно, на кожному з рівнів цілі та завдання контролінгу мають розрізнятися (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Розподіл цілей та завдань контролінгу за рівнями управління
(джерело: удосконалено автором на підставі [12, 78, 80, 133, 201, 203, 221])

Ознака	Рівні управління		
	стратегічний	тактичний	оперативний
1. Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення стратегічної мети підприємства, – забезпечення довгострокового існування на ринку, – попередження кризових ситуацій, – підтримка потенціалу підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, – забезпечення ефективного використання його потенціалу; – підтримка темпів та напрямку розвитку; 	<ul style="list-style-type: none"> – мінімізація витрат та максимізації прибутку, – підвищення ліквідності капіталу; – оптимізація інноваційних витрат;
2. Завдання	<p>1. Інформаційно-аналітичне забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічних напрямів діяльності; – розробки стратегій - альтернатив; – виявлення стратегічних факторів успіху; – визначення сильних та слабких сторін підприємства; – цілепостановки підприємства; <p>2. Впровадження, організація, моніторинг, контроль та вдосконалення системи контролінгу підприємства;</p> <p>3. Визначення основних контрольованих показників у відповідності зі стратегічними цілями;</p>	<ul style="list-style-type: none"> – створення системи негайного реагування на появу можливостей чи загроз; – координація діяльності структурних підрозділів; – бюджетування діяльності підприємства; – аналіз економічної ефективності заходів; – виявлення вузьких місць; – мотивація персоналу, зайнятого в контролінгу; – визначення контрольованих показників відповідно до тактичних цілей підприємства; – створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень; 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення ефективності використання системи негайного реагування; – оцінка ефективності обліку витрат на підприємстві та контроль бюджетів; – моніторинг зовнішнього середовища; – аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення пропозицій щодо їх усунення;
	– регулювання технології здійснення контролінгу.		

Разом з тим наведена класифікація контролінгу є неповною, оскільки не охоплює усіх сфер діяльності підприємства. Автори В.С. Рудницький і Т.В.

Рудницький [138-139] справедливо вважають, що коло об'єктів контролінгу значно ширше, тому вони підтримують більш повну класифікацію контролінгу польського вченого С. Марциняка, який вважає, що класична класифікація контролінгу базується на чотирьох критеріях [185]: 1) предмет діяльності; 2) час здійснення; 3) сфери діяльності; 4) ідеї (цілі) діяльності. Узагальнена класифікація видів контролінгу має вигляд (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Узагальнена класифікація контролінгу (джерело: удосконалено автором на підставі [12, 13, 16, 17, 20, 47-49, 60, 85, 96, 99, 112, 114, 115, 121, 122, 131, 141, 144, 185, 190])

Застосовуючи існуючу ознаку «предмет діяльності» та можливості розширення класифікації, які вона надає, вважаємо доцільним виділити в якості предмета діяльності – інноваційну діяльність підприємства, яку можна охопити контролінгом альтернативно, в залежності від ступеню інноваційної активності підприємства та цілей застосування контролінгу. Об'єктом контролінгу інновацій (далі – *інноваційного контролінгу*) можуть виступати:

- *інноваційний процес в цілому* на постійній основі, включаючи всі його складові. В цьому випадку контролінг повністю охоплює систему управління підприємством та ідентифікується як контролінг комплексний, оскільки охоплює всі підсистеми підприємства: від виробничої до управлінської; від ресурсів та витрат до результатів інноваційного розвитку;
- *інноваційні витрати*, які потребують ідентифікації як такі. В цьому випадку контролінг охоплює лише витратну частину інноваційної діяльності;
- *інноваційні проекти*, які є локальним об'єктом контролінгу, обмеженим у часі та просторі: тривалістю проекту та місцем його здійснення. В цьому випадку контролінг охоплює всі складові інноваційного проекту: витрати, результати, тривалість, ефективність використання ресурсів підприємства. Його доцільно застосовувати для моніторингу, аналізування та оцінювання розроблення та впровадження конкретних інновацій, як техніко-технологічного, так і організаційно-економічного характеру.

Перелічені види контролінгу як в цілому, так і стосовно інновацій відрізняються один від одного об'єктами, методами, інструментарієм та інформаційно-аналітичним забезпеченням. Так, якщо основним об'єктом контролінгу процесу виробництва є витрати на виготовлення продукції (робіт, послуг), то для інноваційної діяльності об'єктом стають інноваційні витрати, фінансові результати від запровадження інновацій, терміни їх засвоєння та комерціалізації, ефективність від впровадження або застосування тощо.

Кожному з наведених видів контролінгу властиві об'єкти, які підлягають плануванню (бюджетуванню), аналізуванню і контролюванню для підготовки інформації для прийняття ефективних функціональних управлінських рішень керівництвом підприємства.

З урахуванням особливостей об'єкту та суб'єкту контролінгу, його цілей і завдань, можна надати *додаткові класифікаційні ознаки контролінгу інновацій*, що призначені врахувати особливості контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. Відповідно класифікація контролінгу отримує *додатковий блок його видів та ознак* (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Класифікація контролінгу за додатковими ознаками для інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: власна розробка)

Класифікаційна ознака	Види контролінгу	
1. Рівень прийняття управлінських рішень щодо змістовності, ступеню та напряму інноваційного розвитку підприємства	– контролінг стратегічного управління інноваційним розвитком (альтернатива – діяльністю, процесом); – контролінг операційного управління інноваційним розвитком (альтернатива – діяльністю, процесом);	
2. Масштаб охоплення інноваційного процесу	– повний	– контролінг інноваційного процесу;
	– частковий (цільовий)	– контролінг інноваційного проекту (інновацій); – контролінг інноваційних витрат;
3. Відношення суб'єкта контролю до підприємства	– внутрішній; – зовнішній;	
4. Рівень централізації управління та інформаційно-аналітичного забезпечення	– централізований (єдиний відділ та база даних); – децентралізований (центри витрат, прибутку).	

Виділення блоку за додатковими ознаками уявляє собою *подвійну новацію*:

- часткову адаптацію відомих видів контролінгу до нового предмету діяльності, зокрема, стратегічного та тактичного контролінгу до інноваційної діяльності;
- додання нових ознак, які впливають зі специфіки інноваційно-активного підприємства, зокрема, ступень охоплення інноваційного процесу.

Основні пояснення щодо доцільності класифікації видів контролінгу за запропонованими ознаками такі:

1. *Ознака «Рівень прийняття управлінських рішень щодо змістовності, ступеню та напряму інноваційного розвитку підприємства»*. Прийняття управлінських рішень у інноваційному менеджменті здійснюють на обох рівнях (стратегічному і тактичному). Так само це стосується контролінгу інновацій. Контролінг стратегічного управління інноваційним розвитком спрямований на визначення інноваційної стратегії, тому пов'язаний із стратегічним плануванням в частині оцінювання стратегічних цілей, ефективності стратегії та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення. Контролінг операційного управління інноваційним розвитком забезпечує моніторинг виконання поточних завдань (подекадних, помісячних, кварталних і річних планів).

2. *Ознака «Масштаб охоплення інноваційного процесу»* виділяє контролінг, який його охоплює повністю або частково. Це залежить від цілей контролінгу, ресурсних можливостей підприємства та локалізації інноваційного процесу на

підприємстві. При наявності на підприємстві повного циклу інноваційного процесу можливий і його повний контролінг, тобто контролінг інноваційного процесу. Проте це доцільно і можливо здійснити на великих підприємствах з розвинутою інноваційною управлінською та виробничого інфраструктурою. В інших випадках доцільно запроваджувати контролінг інноваційних проектів (інновацій) та (або) контролінг інноваційних витрат. Ці види контролінгу є менш затратними та простішими у впровадженні, оскільки обслуговують конкретизовані об'єкти та процеси, а самі обслуговуються простішими бюджетами (кошторисами-планами).

3. *Ознака «Відношення суб'єкта контролю до підприємства»* поділяє контролінг на внутрішній і зовнішній. Перший здійснюється у формі ревізії (на державних підприємствах) та аудиту (на недержавних підприємствах) власним персоналом, частка якого виступає контролерами певних процесів і операцій, який на великих підприємствах працює у відділах внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю тощо. До зовнішнього контролінгу залучаються зовнішні спеціалісти з контролінгу: аудиторські компанії, незалежні аудитори, інші фахівці, які є спеціалістами з інноваційного менеджменту та контролінгу.

4. *Ознака «Рівень централізації управління та інформаційно-аналітичного забезпечення»* поділяє контролінг на централізований і децентралізований. Централізований контролінг здійснює спеціалізований підрозділ контролінгу, забезпечений нормативною методичною базою та інструкціями. Цей підрозділ може містити групи секторального контролінгу (комерційного, фінансового, інноваційного), які контролюють роботу відповідних відділів управління. Децентралізований контролінг роботи здійснюється безпосередньо у функціональних підрозділах працівником-контролером підрозділу (керівник, його заступник, інший працівник) або функціональним сектором контролінгу даного підрозділу. Наприклад, у відділі управління інвестиціями може бути створений сектор інвестиційного контролінгу, який систематично збирає для аналізу інформацію, необхідну для керівника відділу та вищого керівництва, виконуючи загальнокорпоративні та специфічні функції контролінгу.

Використання даної класифікації надає змогу більш повно зрозуміти особливості кожного виду контролінгу інновацій в управлінні діяльністю та розвитком підприємства та специфіку їх використання при розв'язанні конкретних завдань інноваційного менеджменту.

Результативність контролінгу залежить від рівня інтеграції всіх функцій управління та орієнтацію їх на стратегію розвитку підприємства [80], що чітко висвітлює піраміда еволюції аналітичних методик контролінгу (рис. 1.4). Вона висвітлює поступовість розвитку аналітичного інструментарію контролінгу та його теоретичного базису, який є застосовним для контролінгу інновацій.

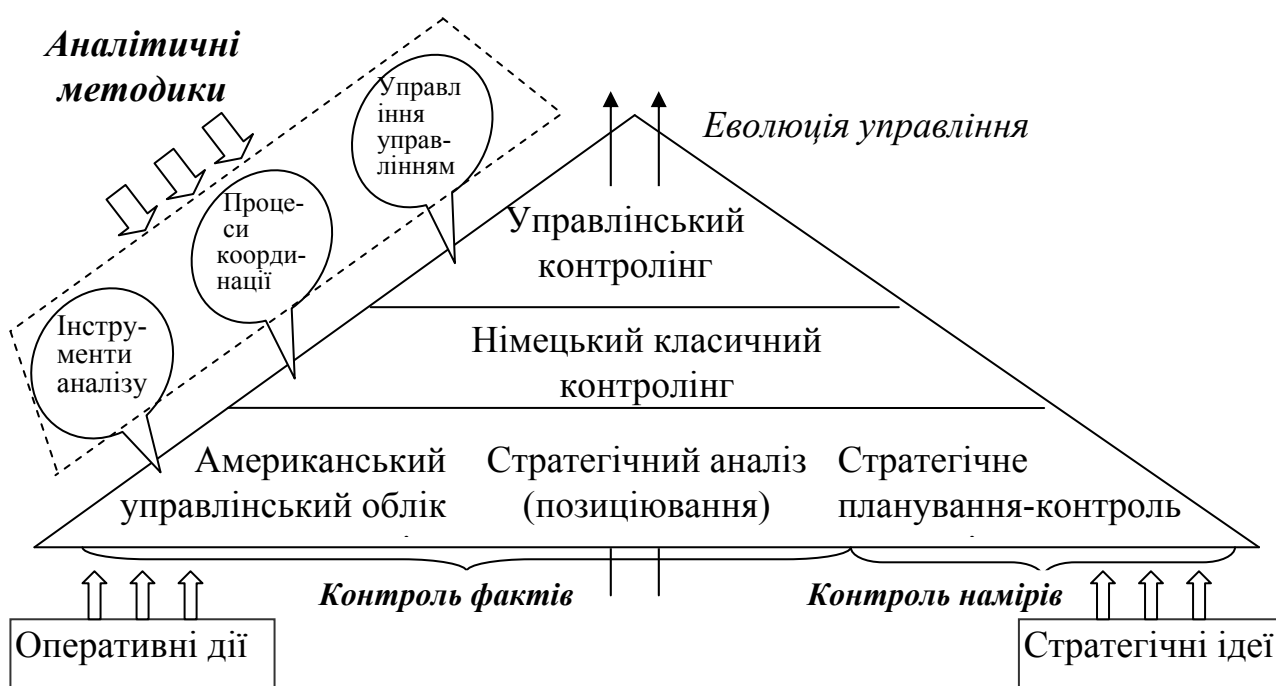


Рисунок 1.4 – Піраміда еволюції аналітичних методик контролінгу (джерело: удосконалено автором на підставі [80, 193])

Система контролінгу (рис. 1.5) – це сукупність логічно пов'язаних об'єктів і процесів, цілей і принципів, використовуваних технологій, методик і методів, показників та нормативів контролювання, які забезпечують виконання функцій планування, контролювання і регулювання шляхом координації системи інформаційного забезпечення [221]. Її орієнтація на забезпечення потреб управління інноваційним розвитком призведе до певних змін кожної з її складових.

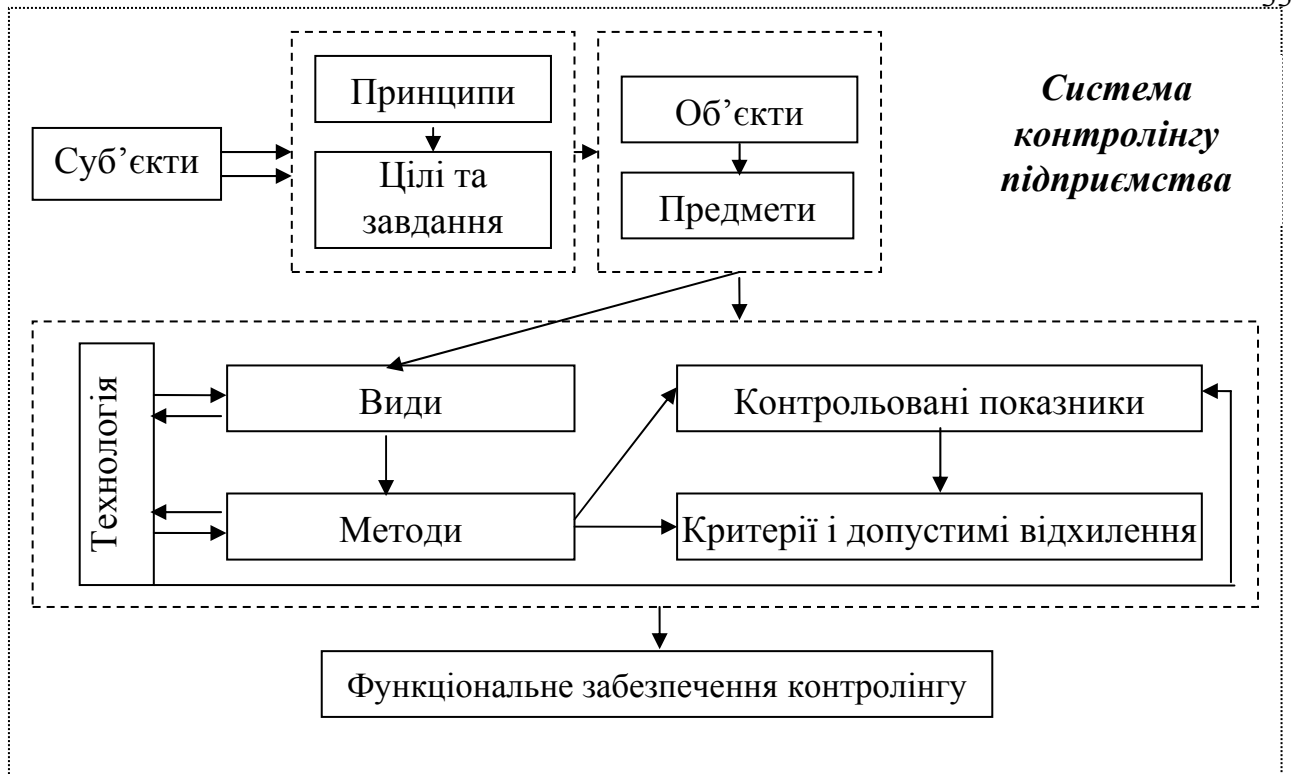


Рисунок 1.5 – Принципова схема системи контролінгу підприємства
(джерело: удосконалено автором на підставі [14, 97, 220])

Суб'єктами контролінгу на підприємстві виступають контролери, що системно виконують функції контролінгу, постійно його удосконалюючи та забезпечуючи систему управління інформацією щодо досягнення запланованих параметрів розвитку та діяльності, стану зовнішнього середовища, та, як наслідок, необхідності впливу на процес розвитку.

Різні суб'єкти контролінгу мають різні *цілі*, які є підставою для вибору певних видів та інструментів контролінгу, показників і нормативів, які поєднують між собою технології контролінгу у процесі управління.

Для досягнення цілей та завдань контролінгу потрібне *функціональне забезпечення*, а не простий набір функцій, склад яких сьогодні остаточно не визначений. Огляд наукових джерел показав, що існують різні наукові підходи: від занадто звужених до занадто розширених. Дехто поділяє функції контролінгу на основні та спеціальні: так, Г. Ляшенко [81] основними вважає контрольну-інформаційну, обліково-аналітичну та методичну функції, а спеціальною – проведення досліджень стану та тенденцій розвитку підприємства. Аналогічним є підхід І.Б. Млинко [109], яка також виділяє два

види функцій: загальнокорпоративні та спеціальні. Дехто пропонує набір функцій контролінгу аналогічно функціям управління. Зокрема, О. Данілочкіна [43, 45], Л. Балабанова [12] і А. Ткаченко [178] виділяють контрольню-аналітичну, організаційну, методичну, регулюючу, планувальну, координаційну, інформаційну функції контролінгу. На противагу їм дехто доповнює цей перелік спеціальними функціями. Так, О. Гудзинський [80] поділяє їх на функції системи управління (управління та розроблення методології прийняття рішень, координація управлінської діяльності, забезпечення раціональності управлінського процесу) та функції спеціальної області управління (інформаційна, обліково-контролююча, аналітична, планування, довгострокове планування та бюджетування, бюджетний та стратегічний контроль, контролінг ризиків, внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення, контроль та аналіз економічності роботи підрозділів). Такий підхід здається занадто ускладненим, проблемним при формулюванні завдань для кожної функції та вибору методу контролінгу.

Систематизація контролінгових функцій у вигляді піраміди контролінгу (рис. 1.6), де функції замінені цілями [28], пов'язує тактичні та стратегічні цілі. Рівні піраміди підприємство доповнює в залежності від цілей контролінгу.

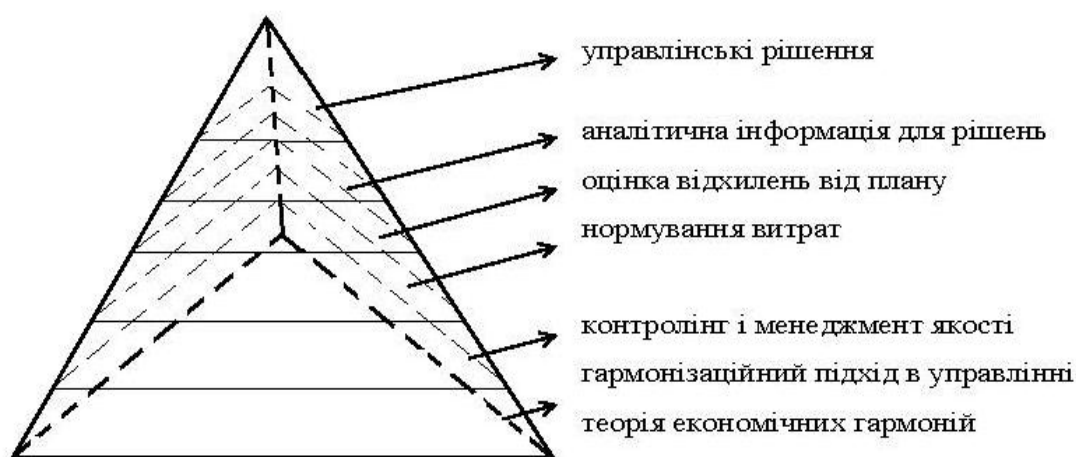


Рисунок 1.6 – Конвергенція функцій контролінгу (джерело: удосконалено автором на підставі [74, 76])

Узагальнюючи встановлені підходи до виокремлення функцій контролінгу підприємства, вважаємо за доцільне розділяти функції контролінгу та види

управлінської діяльності в системі контролінгу. Це – принципове припущення, оскільки як загальнокорпоративні, так і основні функції контролінгу – це відомі управлінські функції, що стосуються діяльності всього підприємства. А види управлінської діяльності щодо контролінгу як підсистеми цілісної системи управління підприємством, його розвитком, притаманні саме контролінгу. Відтак, *пропонується виділити не певний перелік функцій, а функціональне забезпечення контролінгу з двох частин* (рис. 1.7):



Рисунок 1.7 – Зміст функціонального забезпечення контролінгу підприємства (джерело: удосконалено автором на підставі [14, 29, 30, 43,220])

– перша частина – це так звані загальнокорпоративні функції контролінгу (інформаційна, аналітична, координаційна, регулююча, та обліково-контролююча функції). Інформаційна функція – це утворення на підприємстві інформаційної системи; аналітична – це забезпечення управління інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, яку аналізують контролери; координаційна – це координування дій функціональних підрозділів на підприємстві; регулююча – це розробка

пропозицій для досягнення запланованих показників і результатів або коригування планів, якщо неможна усунути перешкоди для їх виконання; обліково-контролююча – це пошук відхилень від запланованих показників діяльності. Перелічені функції здійснюють контролери у процесі комунікації з функціональними управлінськими підрозділами та працівниками: інформаційну – з IT-програмістами, обліково-контролюючу – з обліковцями. Останні функції – при самостійній роботі, комунікаціях з керівництвом;

– друга частина – це сукупність видів управлінської діяльності щодо контролінгу, до яких доцільно віднести види, що формують контролінг як підсистеми (методично-інструментальне забезпечення) та такі, що його супроводжують і надалі (планування та організація роботи підрозділу, мотивування контролерів та удосконалення контролінгу (за всіма складовими)). Організаційна функція – це впровадження системи контролінгу в систему управління підприємством; методична – підтримання та забезпечення підвищення ефективності управлінського процесу певним набором методів та управлінських інструментів; планувальна – розробка та використання єдиних методів та принципів планування та контролювання діяльності підприємства.

Однак, набір функціонального забезпечення контролінгу на певному підприємстві може змінюватись в залежності від його можливостей та потреб. Зміна відбувається під впливом *низки зовнішніх та внутрішніх чинників* [20, 63, 79, 99, 125, 133, 138, 162, 175, 197, 208, 220, 221], зокрема:

- зовнішніх: рівень конкуренції на ринку праці та інших ресурсів, технологій;
- внутрішніх: очікування керівництва підприємства від контролінгу; фінансово-економічний стан підприємства; розмір підприємства та рівень диверсифікації виробництва, широта номенклатури продукції підприємства; кваліфікація управлінського персоналу та штату контролерів; тощо.

Цей перелік не остаточний, оскільки всі промислові підприємства, здійснюючи виробничо-господарську діяльність, постійно відчувають вплив чинників різної природи та спрямованості (рис. 1.8), що віддзеркалюються у фінансово-економічному стані підприємства: ринкові, фінансові, інвестиційні,

інноваційні, операційні, екологічні та інші, які зумовили появу різних видів контролінгу, що використовуються залежно від комплексу завдань контролінгу.

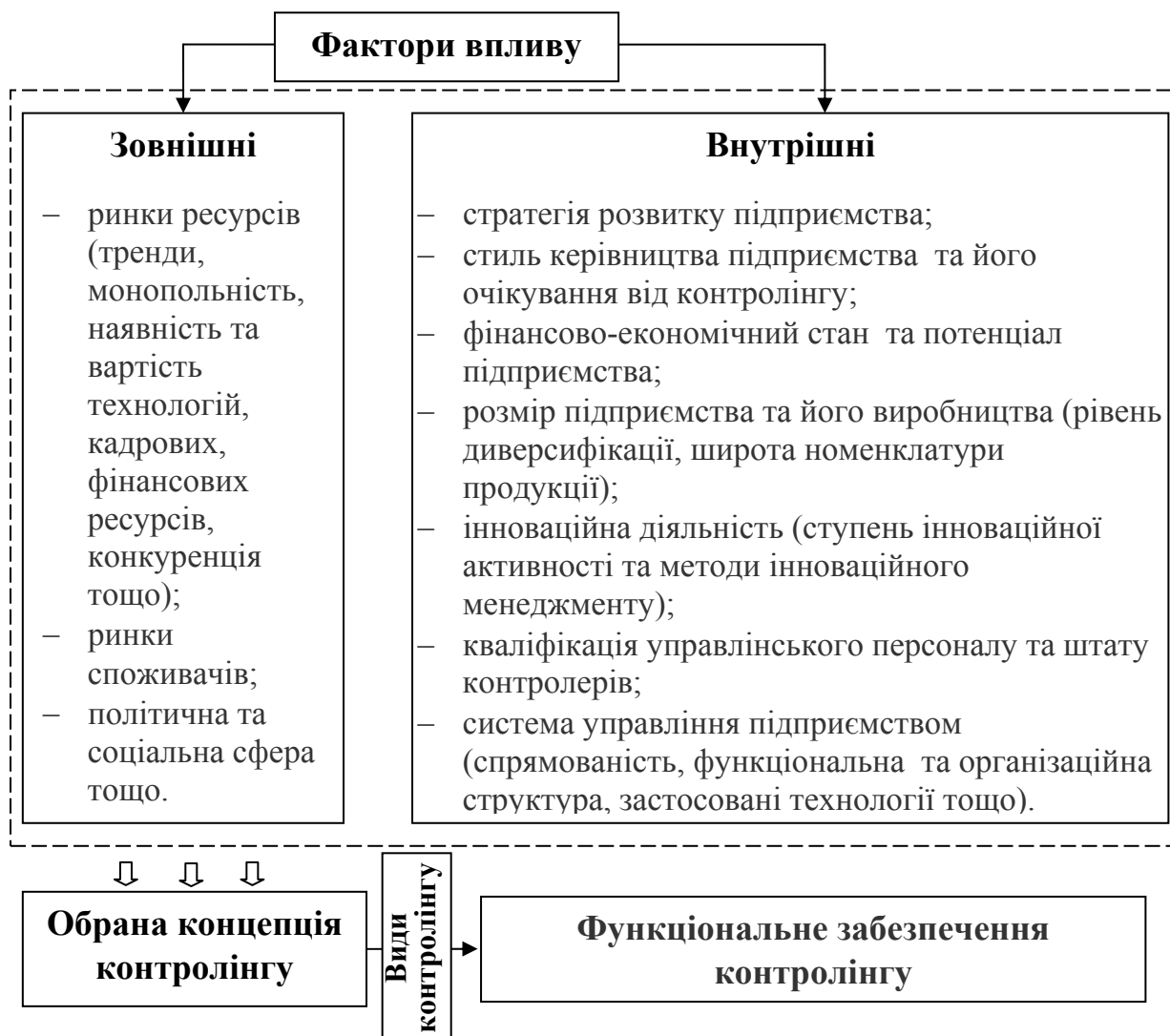


Рисунок 1.8 – Класифікація факторів, що впливають на концепцію контролінгу підприємства та його функціональне забезпечення (джерело: розроблено автором на підставі [14, 20, 69, 82, 103, 138, 167, 220])

Як видно з рис. 1.8, обрана концепція контролінгу обумовлює потрібні види контролінгу та їх функціональне забезпечення, виступаючи для останнього додатковим фактором впливу.

До основних факторів, що зумовлюють внутрішні проблеми, у [1, 20, 69, 138] віднесено інформаційну і часову обмеженість, яка збільшує невизначеність під час прийняття управлінських рішень. Ми з такою позицією згодні.

Також розділяємо позицію авторів [103] щодо зв'язку пріоритетності функцій при побудові системи контролінгу на підприємстві з типами ринкових ситуацій (монополія, олігополія, чиста конкуренція):

- умови близькості до монополії. У функціональному забезпеченні контролінгу підприємства пріоритетними будуть функції контролю та регулювання витрат, оскільки вони здатні забезпечити: швидке визначення контролюючої величини в часі та змісті; досить точне порівняння планових та фактичних величин для оцінки ступеня досягнення поставлених цілей; встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретацію їх причин, вироблення пропозицій для зменшення;
- умови олігополії, коли декілька фірм контролюють ринок і підприємства галузі взаємозалежні. У функціональному забезпеченні пріоритетність набуватиме функція планування, оскільки вона забезпечує інформаційну підтримку розроблення базисних бюджетів, формування і вдосконалення системи планування, визначення потреб в інформації у часі для окремих етапів процесу планування розвитку;
- умови близькості до чистої конкуренції, де підприємство володіє невеликою часткою ринку, на якому працює порівняно велика кількість підприємств, а значна їх кількість у галузі виключає їхню взаємозалежність. Потрібне таке функціональне забезпечення контролінгу, за допомогою якого можна аналізувати та визначати вплив різних чинників на результат виробництва, планувати та виробляти заходи щодо усунення та запобігання майбутніх відхилень, визначати прибутковість і доцільність комерційних операцій.

Відтак, класифікація факторів, що впливають на концепцію контролінгу підприємства та його функціональне забезпечення, залежить не лише від внутрішніх та зовнішніх факторів, але й від об'єктивних, що виникають ззовні і зсередини підприємства, та суб'єктивних, що пов'язані з баченням керівництвом підприємства змістовності контролінгу та його застосовності для реалізації стратегії розвитку підприємства, а для інноваційно-активного підприємства – інноваційного розвитку та інноваційної діяльності. Враховуючи це, можна припустити, що види контролінгу пов'язані з чинниками розвитку

підприємства, які на них впливають. Тому потрібно визначити фактори розвитку промислового інноваційно-активного підприємства, які впливають на контролінг підприємства та його функціональне забезпечення.

На нашу думку, враховуючі результати інших досліджень [1, 52, 86, 91, 94, 112], змістовність та основні риси контролінгу, а також визначені фактори, що впливають на концепцію та функціональне забезпечення контролінгу підприємства, можна стверджувати, що *факторами розвитку промислового інноваційно-активного підприємства, які впливають на контролінг підприємства та його функціональне забезпечення*, можуть бути дві групи факторів:

- універсальні або загальні фактори, що впливають на розвиток промислових підприємств (стадія розвитку підприємства; сприятливість зовнішнього середовища, загальний потенціал підприємства тощо);
- специфічні фактори, що випливають з характеристик інноваційного процесу та особливостей інноваційної діяльності (обраний сценарій інноваційного розвитку; стадія життєвого циклу інновацій; нечіткість класифікації резервів підвищення інноваційної активності; обмеженість фінансових ресурсів підприємства; кваліфікація спеціалістів з НДДКР (або відсутність даного відділу); ефективність використання всіх видів ресурсів під час проведення активізації інноваційної діяльності; наявність періодичного аналізу втрат матеріальних ресурсів та часу). Для перевірки припущення необхідно здійснити експертно-аналітичне дослідження, що буде зроблено далі (п. 2.2).

Дехто з науковців використовують більш узагальнену класифікацію, зокрема О. Кузьмін і Т. Кужда виділяють такі фактори [91-92]:

- законодавчі, що формують правову основу інноваційного розвитку підприємств в Україні на основі системи законних та підзаконних актів;
- організаційно-управлінські, що впливають через інституційно-управлінські та інституційно-організаційні зміни в інноваційній сфері;
- фінансово-економічні, які визначають особливості здійснення інноваційної діяльності підприємств з позицій економічних важелів інноваційного розвитку (грошово-кредитних, бюджетно-податкових, амортизаційних);
- соціальні, що віддзеркалюють соціальні наслідки інноваційного розвитку;

- техніко-технологічні, що впливають на техніко-технологічний аспект інноваційної діяльності промислових підприємств;
- екологічні, які визначають вплив нових технологій, матеріалів, видів енергії на довкілля в процесі інноваційної діяльності підприємств;
- гуманітарні, що впливають на інноваційний розвиток через ступінь освіченості населення, рівень знань і науки в країні;
- інформаційні, що визначають використання інформаційних ресурсів.



Рисунок 1.9 – Класифікація факторів, що впливають на розвиток інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: на підставі [91-92])

Відтак, відносно підприємства зовнішніми чинниками є політико-правові, інформаційно-комунікаційні і соціально-психологічні, а внутрішніми – техніко-економічні та організаційно-управлінські.

Підводячи підсумки узагальнення видів контролінгу та чинників, що впливають на нього, можна відзначити, що:

- *стратегічний і оперативний контролінг можна визначити як різновиди управлінської діяльності, що доповнюють контроль. Вони принципово розрізняються спрямованістю, значенням контролювання передбачень успіху і результатів, часткою співпадіння об'єктів планування і контролю, домінуванням форм контролю. Перший визначає завдання другого, нормативно його обмежуючи;*
- до відомих класифікаційних ознак видів контролінгу відносяться предмет діяльності, час здійснення (горизонт часу), сфери та ідеї (цілі) діяльності. *Доцільно за першою ознакою виділити інноваційну діяльність підприємства, яку можна охопити контролінгом альтернативно, в залежності від ступеню інноваційної активності підприємства та цілей застосування контролінгу;*
- об'єктом інноваційного контролінгу можуть виступати: а) *інноваційний процес в цілому* на постійній основі, включаючи всі його складові. Контролінг ідентифікується як комплексний, оскільки охоплює всі підсистеми підприємства; б) *інноваційні витрати*. Контролінг охоплює лише витратну частину інноваційної діяльності; в) *інноваційні проекти*, які є локальним об'єктом контролінгу, обмеженим у часі та просторі. Контролінг охоплює всі складові інноваційного проекту, застосовується для моніторингу, аналізування та оцінювання розроблення і впровадження конкретних інновацій різного характеру;
- визначені як в цілому, так і стосовно інновацій види контролінгу відрізняються один від одного об'єктами, методами, інструментарієм та інформаційно-аналітичним забезпеченням. Для інноваційної діяльності об'єктом контролінгу стають інноваційні витрати, фінансові результати від запровадження інновацій, терміни їх засвоєння та комерціалізації, ефективність від впровадження або застосування тощо;
- запропоновані *додаткові класифікаційні ознаки контролінгу інновацій (рівень прийняття управлінських рішень щодо змістовності, ступеню та напряму інноваційного розвитку підприємства, масштаб охоплення інноваційного*

процесу, відношення суб'єкта контролю до підприємства, рівень централізації управління та інформаційно-аналітичного забезпечення) враховують особливості контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. Введення додаткових ознак є *подвійною новацією*, яка уявляє собою: часткову адаптацію відомих видів контролінгу до нового предмету діяльності (зокрема, стратегічного та тактичного контролінгу до інноваційної діяльності); додання нових ознак, які впливають зі специфіки інноваційно-активного підприємства (зокрема, ступень охоплення інноваційного процесу);

- *важасмо за доцільне: а) розрізнати функції контролінгу та види управлінської діяльності в його системі, б) виділяти не певний перелік функцій, а функціональне забезпечення контролінгу з двох частин: 1) загальнокорпоративні функції контролінгу (інформаційна, аналітична, координаційна, регулююча, та обліково-контролююча функції) та 2) сукупність видів управлінської діяльності щодо контролінгу, до яких доцільно віднести види, що формують контролінг як підсистему (методично-інструментальне забезпечення) та такі, що його супроводжують і надалі (планування та організація роботи підрозділу, мотивування контролерів і удосконалення контролінгу за всіма складовими);*
- *зміна складу функціонального забезпечення контролінгу на підприємстві може відбуватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників;*
- *класифікація факторів, що впливають на процес формування та вибору концепції контролінгу для підприємства і його функціональне забезпечення, залежить від всіх факторів: внутрішніх та зовнішніх, об'єктивних та суб'єктивних. Останні пов'язані з баченням керівництвом підприємства змістовності контролінгу та його застосовності для реалізації стратегії розвитку підприємства, а для інноваційно-активного підприємства – стратегії інноваційного розвитку та тактики інноваційної діяльності.*

Розроблені класифікаційні засади контролінгу надають можливість в подальшому розробити його методичний інструментарій альтернативно та в цільовий спосіб.

1.3. Інструменти контролінгу процесів розвитку інноваційно-активного промислового підприємства

Формування інструментальної бази контролінгу потребує не лише дослідити, що він собою уявляє, але й з'ясувати, що вважати розвитком інноваційно-активного підприємства та які процеси має охопити контролінг.

Поняття розвитку вчені [1, 21, 71, 91, 94, 125, 194] частіше визначають як перехід від одного стану функціонування до іншого, де система отримує нові параметри. За таких позицій *інноваційним розвитком промислового підприємства можна вважати незворотний перехід його виробничої, управлінської та інших підсистем в новий стан, якому притаманні сукупність змін, що відбуваються внаслідок впровадження інноваційних перетворень або застосування інновацій та приводять до: а) формування нових властивостей підприємства та його підсистем (покращення якісного стану, потенціалу та рівня ефективності діяльності, набуття нових компетенцій тощо) та б) зміцнення підприємства, посилення здатності його підсистем опиратися впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.* Таке визначення має певні переваги, оскільки: а) висвітлює системне бачення підприємства та його виробничої сфери, б) закладає основи для контролінгу потенційних та фактичних змін, дозволяючи інтегруватися його видам у єдиний процес контролінгу розвитку, що дозволяє одночасно контролінгувати інноваційний розвиток.

Відповідно, *система управління інноваційним розвитком промислового підприємства, частиною якої виступатиме інноваційний контролінг, працюватиме у такий спосіб:*

- у контурі управління розвитком на вході виникає управлінський сигнал щодо впровадження змін для досягнення цілей розвитку підприємства;
- суб'єкт управління визначає критерії ефективності розвитку та розробляє систему показників її оцінки;
- суб'єкт управління впливає на об'єкт через використання відповідних механізмів, виходячи з цілей інноваційного розвитку підприємства;

- на виході оцінюється ефективність розвитку, тобто результати змін.

Основними механізмами управління розвитком підприємства є [1]:

- механізми, в основі яких покладено самоорганізацію;
- механізми інноваційного, еволюційного і поступового розвитку;
- механізми управління внутрішніми змінами.

Постійний розвиток підприємства забезпечується певним переліком алгоритмів, схем, послідовностей впровадження змін, що сприяє виникненню специфічних об'єктів контролінгу. Це відбувається внаслідок того, що досягти бажаного результату розвитку неможливо без відповідного ресурсного забезпечення його процесу. До потрібних ресурсів слід віднести: матеріальні, фінансові, кадрово-кваліфікаційні, інформаційні, інтелектуальні, інноваційні та інші. Саме вони (об'єм, якість, постачання, використання) і стають об'єктом контролінгу.

Якщо мова йде про інноваційно-орієнтовані підприємства, то можна відмітити, що вони мають специфіку, яка втілюється у:

- високий рівень науково-дослідного потенціалу;
- спрямованість на здійснення інноваційної діяльності на постійній основі;
- інноваційну оперативність (сприйнятливість до нововведень, швидкість прийняття рішень щодо змін, гнучкість і мобільність дій, високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, здатність виробляти конкурентоспроможну інноваційну продукцію з кращими результатами).

До ознак, які висвітлюють інноваційну орієнтацію підприємства, можна віднести такі [1, 46, 58, 61, 211]: високий рівень інноваційного потенціалу; сприйнятливість до нововведень; наявність інноваційних ідей, придатних до комерціалізації; мобільність та гнучкість виробничої та управлінської підсистем; готовність здійснювати технологічні організаційні зміни; високий рівень внутрішніх комунікацій підприємства; наявність зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Ці характеристики є слабо структурованими, тому їх контролінг є складним, оскільки потребує опосередкованої кількісної оцінки.

Поняття інноваційно-орієнтованого підприємства ми відрізняємо від інноваційно-активного, оскільки перше значно ширше за змістом. Під

інноваційною активністю розуміється «інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності із розробки і впровадження нових технологій або удосконалених продуктів в господарський оборот» [171, с. 52].

Інноваційно-активним підприємством за «Керівництвом Осло» вважається таке, що має особливості двох головних категорій навичок [140]: стратегічні навички: спрямованість на майбутнє; здатність тримати під контролем майбутні ринкові зміни; можливості до отримання, аналізування та використання технологічної і економічної інформації; організаційні навички: постійна взаємодія зсередини підприємства між його підрозділами і співпраця із вченими, консультантами, контрагентами; уміння ризикувати; залучення усього підприємства до нововведень та підвищення кваліфікації персоналу.

На думку Л.І. Федулової інноваційну активність визначають «внутрішні якісні суб'єктивні можливості підприємства проводити інноваційну діяльність, рівень інтенсивності інноваційних процесів на виробництві, ступінь залежності продукту або підприємства від інноваційної діяльності, тобто стан інноваційного потенціалу та показники рівня його використання, що може виражатись показниками ефективності інноваційної діяльності з урахуванням їх динаміки і частки інтенсивних факторів в економічному зростанні» [192]. З цим можна погодитися, оскільки інноваційна активність дійсно є характеристикою підприємства внутрішнього походження, яка має відобразитися у реальних процесах та явищах. Саме не теоретичні визначення, а протікання або причино-наслідкове виникнення останніх має враховувати керівництво підприємства при виборі інструментів та методів контролінгу.

Часовий інтервал між точками виникнення та припинення діяльності інноваційної активності підприємства прийнято називати його *життєвим циклом, який містить кілька стадій*. Кожне підприємство у процесі розвитку проходить різні стадії господарської діяльності, а інноваційне підприємство – ще й інноваційної. Це стадії виникнення, розвитку, росту, зрілості і загасання (рис. 1.10). Досягнення інноваційної активності забезпечує циклічне повторення стадій, пов'язане з освоєнням інновацій. Для кожної стадії досягнення інноваційної активності підприємства характерні певні

організаційно-економічні умови (типові форми фінансування, притаманні галузі, цінній політиці, ринкової поведінці, організаційній структурі, масштабам діяльності, рівню спеціалізації).



Рисунок 1.10 – Основні процеси розвитку інноваційно-активного підприємства на різних фазах його життєвого циклу, що підпадають у перелік об'єктів контролінгу (джерело: удосконалено на підставі [83])

Інноваційне підприємство відрізняється від інноваційно-активного динамікою досягнення інноваційної активності діяльності, прискореним вирішенням стратегічних інноваційних завдань шляхом впровадження активної інноваційної політики підприємства. Визначення інноваційної діяльності за міжнародними та національними стандартами має певні розбіжності (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Визначення інноваційної діяльності за національним законодавством та міжнародними стандартами (джерело: систематизовано на підставі [56, 112, 140])

Визначення	Джерело
1. Діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг	Закон України «Про інноваційну діяльність» [56]
2. Діяльність, що забезпечує створення і реалізацію інновацій (процес створення інновацій, що включає прикладні дослідження, підготовку і пуск виробництва, а також діяльність, що забезпечує створення інновацій, науково-технічні послуги, маркетингові дослідження, підготовку і перепідготовку кадрів, організаційну та фінансову діяльність)	ДСТУ ГОСТ 31279:2005 [112]
3. Для досягнення мети, направленої на забезпечення розробки та впровадження інновацій у діяльність підприємства використовує певні дії. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж необхідні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані безпосередньо з підготовкою будь-якої конкретної інновації	Керівництво Осло [140, с. 55]

Розглянуті визначення відображують не лише авторські підходи, але й позицію офіційних нормативних документів до визначення сутності зазначених явищ та процесів. Проте *контролінг діяльності інноваційно-активних та інноваційно-орієнтованих підприємств, на нашу думку, не має принципових розбіжностей, та може розглядатися як методика управління інноваційною моделлю розвитку підприємства*, спрямована на вивчення тенденцій розвитку його мікро- і макросередовища, пошук резервів і удосконалення координації системи управління інноваційною діяльністю з використанням нових інформаційних технологій і сучасних методів прийняття рішень для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу підприємства [26, с.115]. Такий підхід закладає альтернативність запровадження контролінгу на інноваційно-активному та інноваційно-спрямованому підприємствах, оскільки підкреслює, що контролінг залежить від обрання підприємством моделі інноваційного розвитку.

Як було зазначено у п.1.1, контролінг – це функція, що обслуговує управління, тому *управління інноваціями та контролінг інновацій не можна ототожнювати*. Контролінг має інформаційно, методично, координаційно підтримувати управлінські процеси шляхом виконання певних завдань та

застосування певних видів управлінської діяльності та процедур. Як доводять дослідники практики застосування контролінгу інновацій, ефективне управління на засадах контролінгу зменшує перевищення фактичних витрат грошей та часу над запланованими в середньому майже на 50% [63].

Оскільки *інноваційна активність підприємства оцінюється трьома основними характеристиками*: наявністю завершених інновацій; ступенем участі підприємства в розробці інновацій та основними причинами відсутності інноваційної діяльності, оскільки *контролінгу для вимірювання інноваційної активності підприємства потрібна система відповідних показників*, які можна поділити на групи:

- витратні;
- динамічні (динаміка інноваційного процесу, оновлення);
- структурні.

Сфери діяльності контролінгу як сервісної системи, що реалізує інформаційно-координаційну функцію, ідентичні сферам системи управління. Організація управління на основі контролінгу дозволяє максимально зв'язати елементи управління в єдине ціле, де відділи не ізольовані один від одного, а постійно обмінюються інформацією в процесі реалізації своїх функцій [101, с.166]. Це дозволяє контролінгу контролювати рівень витрат інноваційної діяльності на рівні підприємства та його підрозділів (центрів відповідальності), що виконують завдання щодо створення й реалізації на підприємстві інновацій. Таким чином, *здійснення контролінгу інноваційної діяльності підприємства стосується чотирьох аспектів (рис. 1.11)*:

Узагальнені завдання контролінгу інноваційної діяльності промислового підприємства подані на рис. 1.11 спрощено, оскільки система цілей має ієрархічну структуру. Таку саму структуру отримає й перелік завдань контролінгу стосовно інноваційної діяльності або інноваційного розвитку.

Запровадження контролінгу інноваційної діяльності на інноваційно-активних підприємствах сприятиме підвищенню ступеню обґрунтованості рішень на її етапах, покращенню координації процесів досягнення цілей

розвитку. Однак воно потребує адаптації та координації всіх основних елементів організації і управління діяльністю підприємства:

- учасників бізнес-процесів, існуючих на підприємстві;
- центрів відповідальності підприємства;
- підсистем управління: планування і бюджетування, сформованих на основі центрів відповідальності; управлінського обліку, побудованої по центрах відповідальності і їх бюджетів; стратегічного управління;
- інформаційних потоків (документообігу), пов'язаних з фіксацією поточного стану виконання бюджетів центрами відповідальності;
- моніторингу і аналізування результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

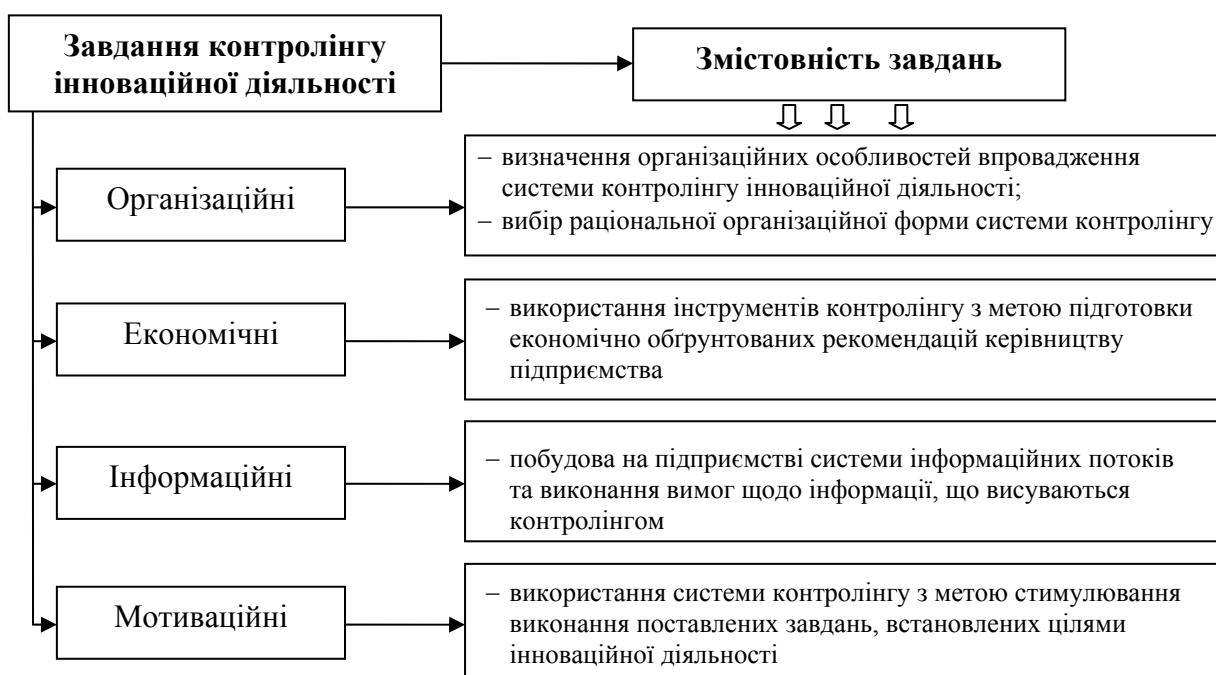


Рисунок 1.11 – Основні завдання контролінгу інноваційної діяльності промислового підприємства (джерело: удосконалено на підставі [106, 211])

По суті це означає модифікацію або зміну організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційно-активного підприємства (ОЕМ УРП) – від теоретичного базису до інструментарію (рис. 1.12):

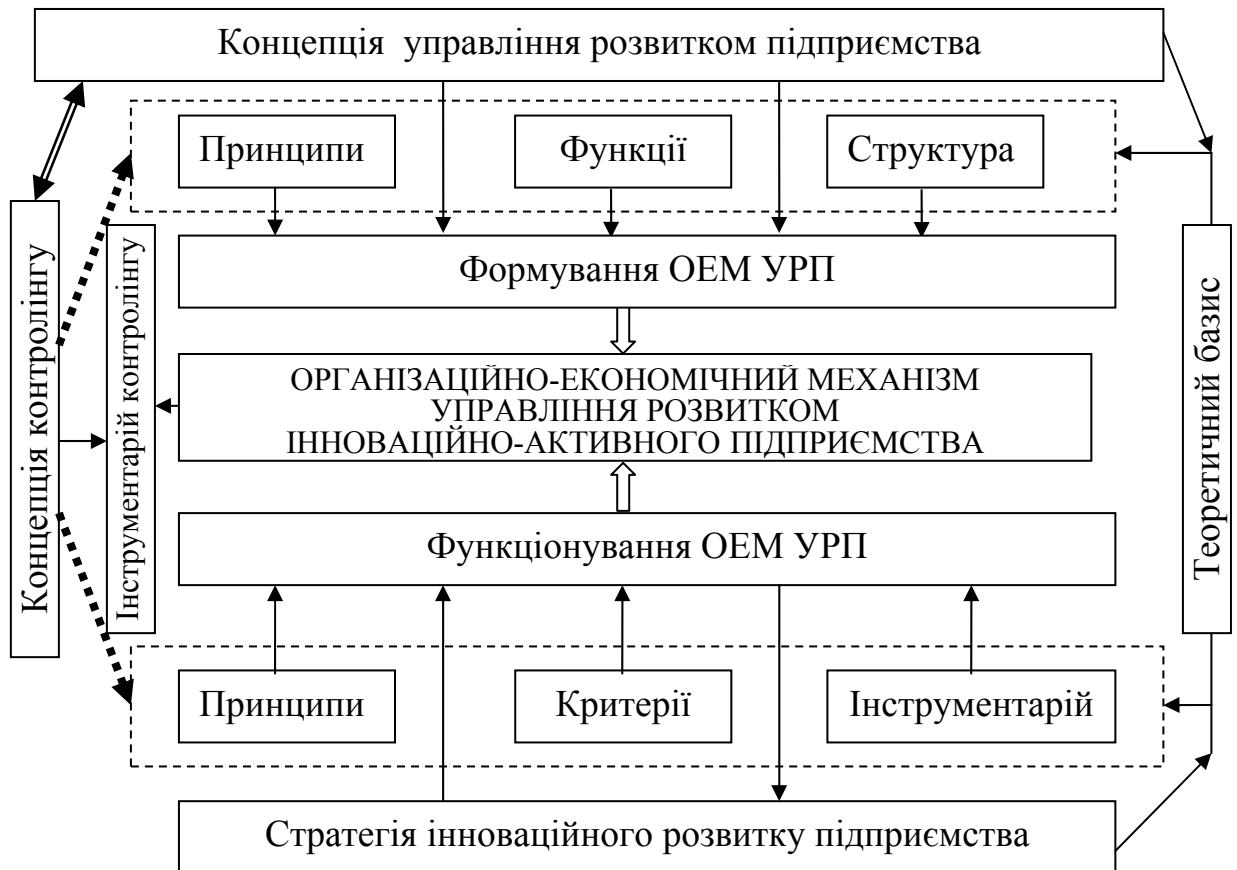


Рисунок 1.12 – Зв'язки організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційно-активного підприємства та контролінгу його інноваційної діяльності (джерело: удосконалено на підставі [81, 106, 211])

Зв'язки організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційно-активного підприємства та контролінгу його інноваційної діяльності носять взаємозалежний характер, проте домінують концепція управління розвитком та стратегія розвитку підприємства, які визначають обмеження контролінгу та його завдання. Останні розподіляються по підсистемам управління (рис. 1.13), вибудовуючи ієрархію завдань.

Визначені елементи є керованими, тобто здатними суттєво вплинути на процес розвитку підприємства, а важелі їх впливу можна встановити шляхом моделювання встановлення наявних залежностей. Управління факторами зовнішнього середовища та їх наслідками (позначка «*» на рис. 1.13) можна визнати керованим об'єктом контролінгу лише умовно, до певних меж.



Рисунок 1.13 – Складові частини системи управління розвитком промислового підприємства (джерело: удосконалено на підставі [81, 106, 194])

Такий підхід сприяє удосконаленню:

- управління фінансово-економічною діяльністю підприємства на основі урахування залежності процесів;
- урахування дії зовнішніх факторів на управління розвитком промислового підприємства, що перешкоджає непередбачуваним змінам;
- управління виробничо-технічною діяльністю підприємства за рахунок узгодження виробничих, технічних і технологічних потреб із його фінансовими можливостями.

На вибір та формування інструментарію контролінгу процесів розвитку інноваційно-активного промислового підприємства впливає не лише потреба у адаптації та узгодженні підсистем управління, але й роль та місце контролінгу в управлінні розвитком такого підприємства. Для їх визначення застосовна піраміда контролінгу Л. Левіна, К. Рассела, С. Фалько [189], яка відображує

ієрархію впливу базових елементів контролінгу на ефективність діяльності підприємства (рис. 1.14).



Рисунок 1.14 – Піраміда контролінгу інноваційного розвитку (джерело: удосконалено на підставі [188, 189, 221])

Згідно піраміді основою реалізації контролінгу або процесу контролінгування є формування концепції контролінгу підприємства (стосовно інноваційно-активного підприємства – розроблення філософії інноваційної діяльності та управління інноваційним розвитком), тобто знизу вверх піраміди. Проте у практиці підприємств реалізація контролінгу починається у зворотному напрямку: зверху вниз або з удосконалення інформаційно-аналітичної складової, планування та бюджетування (рівень 1-4).

Роль контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства відображує схема (рис. 1.15).

Для вирішення покладених на контролінг завдань і функцій він застосовує певний набір аналітичних інструментів, кожен з яких застосовний для конкретної сфери та завдання контролінгу.



Рисунок 1.15 – Роль контролінгу в процесі управління (джерело: [78, с.9-10])

Оскільки на кожній ланці управлінського процесу контролінг виконує різні функції, то його завдання можна стисло охарактеризувати у такий спосіб:

- планувальні завдання: розробка в процесі планування і дотримання у процесі контролінгу єдиних принципів та методології; визначення цілей підприємства та функціональних напрямків його діяльності; визначення шляхів їх реалізації; розробка програм досягнення результатів;
- організаційні завдання контролінгу: побудова або реорганізація системи управління, визначення взаємозв'язків її складових; регламентування посад та розмежування сфер впливу. На інноваційно-активних промислових

підприємствах організування контролінгу буде дещо відрізнятись, оскільки будь-яку систему управління необхідно адаптувати не лише до специфіки виробництва конкретного підприємства, а й до особливих факторів, що впливають на його інноваційну діяльність;

- мотиваційні завдання контролінгу: забезпечення обліково-аналітичною інформацією управлінських рішень щодо застосування мотивуючих програм (спонукання персоналу виконувати поставлені завдання та дії);
- контрольні, аналітичні і регульовальні завдання контролінгу: контролювання процесів та розроблення пропозицій задля їх регулювання, аналізування відхилень від плану.

Інструментарій контролінгу простіше згрупувати відповідно предмету діяльності та до рівнів управління, де він застосовується. Тоді вибір методів контролінгу здійснюватиметься одночасно у двох ракурсах:

- за видами предмета діяльності (контролінг процесу інноваційного розвитку, виробництва, фінансової діяльності тощо);
- за часом здійснення контролінгу (операційний, стратегічний).

Інструменти контролінгу досить широко висвітлені науковцями [12, 13, 16, 20, 31, 40, 49, 52, 68, 75, 77, 83, 85, 133, 131, 138, 145, 173, 196, 204] і досить сумнівно, що усі вони у повному обсязі будуть одночасно застосовані на певному підприємстві. Можна погодитися з думкою [127], що *методи контролінгу* – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети, тоді як *інструменти контролінгу* – сукупність дій, організованих для вирішення його конкретних завдань. *Використання конкретного інструменту контролінгу визначає низка чинників:*

- сфера і специфіка діяльності підприємства;
- рівень кваліфікації управлінського персоналу;
- наявність та якість джерел інформації;
- змістовність конкретних аналітичних завдань.

Враховуючи це, для вибору інструментів контролінгу, застосованих до процесів розвитку інноваційно-активного промислового підприємства, доцільно

розглянути найбільш популярні та ефективні аналітичні інструменти контролінгу (табл. 1.9).

Ми згодні з А. Фаїзовим [185] та аналогічно поділяємо всі інструменти контролінгу, необхідні для ефективного управління розвитком підприємства, на дві групи, відповідно до рівнів управління, на яких вони застосовуються: стратегічні і тактичні (операційні). Зокрема, інструментарій фінансового контролінгу розподіляється у [185] таким чином: операційний контролінг (розрахунок прямих витрат, короткострокових результатів, аналіз вузьких місць і бюджетів) та стратегічний контролінг (техніка сценаріїв, аналіз можливостей, конкуренції, портфельів, капітальних інвестицій).

Також частково згодні з класифікацією інструментарію, запропонованою у [103] для оперативного контролінгу, яка виділяє: а) технологію отримання управлінської інформації та прийняття рішень (бюджетування, моделювання, регулювання, ціноутворення) та б) аналітичні фінансово-економічні розрахунки, орієнтовані на прийняття управлінських рішень (метод «директ – костинг» (сум покриття), аналіз точки беззбитковості, формування основних підконтрольних показників, аналіз результатів за відхиленнями, аналіз системи «витрати – обсяг – прибуток»). Доцільним є узагальнення інструментів за їх сутністю та формою, проте їх перелік недостатній, оскільки не охоплює всі предмети діяльності.

До найбільш популярних та ефективних методів та аналітичних інструментів контролінгу нами віднесено 31 їх розповсюджених видів (*див. табл. 1.9*).

Деякі з наведених інструментів доцільно висвітлити поглиблено, оскільки вони, на нашу думку, застосовні до контролінгу як процесів розвитку підприємства, так і до інноваційного процесу в цілому, інноваційних проектів та інноваційної діяльності. Серед інструментів стратегічного контролінгу:

– *оцінка інноваційних проектів* (капітальне та поточне бюджетування проектних витрат), що потребує довгострокового бюджетування інноваційних витрат, їх моніторингу і прогнозування;

Таблиця 1.9 – Класифікація та стисла змістовна характеристика існуючих інструментів контролінгу (джерело: систематизовано на підставі [1, 10, 13, 31, 87, 102, 121, 133, 132, 135, 145, 196, 204, 210, 221])

Інструменти контролінгу			
стратегічного		оперативного	
Інструмент	Змістовна характеристика	Інструмент	Змістовна характеристика
1	2	3	4
Технологія отримання управлінської інформації та прийняття рішень			
1. Розробка сценаріїв	Проектування оптимістичної, бажаної та песимістичної перспектив розвитку підприємства.	1. Бюджетування інноваційних витрат проектів	Планування величини інноваційних витрат в короткостроковому періоді.
2. SWOT аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, його ринкових можливостей і загроз з урахуванням стану основних конкурентів.	2. Аналіз вузьких місць	Ідентифікація нестачі засобу чи організаційного елемента, який унеможливує процес розвитку.
3. SNW аналіз	Аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін підприємства за допомогою встановлених критеріїв оцінки інноваційної діяльності.	3. Аналіз ринків збуту інноваційної продукції	Пошук оптимальних ринків збуту продукції підприємства шляхом аналізу структури ринку та його кон'юнктури.
4. PEST аналіз	Ситуаційний аналіз зовнішнього середовища підприємства за політичними, економічними, соціальними і технологічними показниками.	4. XYZ аналіз	Класифікація змінності показників в залежності від ступеня їх вагомості.
5. Конкурентний аналіз за Портером	Ситуаційний аналіз 5-ти рушійних сил, що визначають рівень конкуренції на ринку.	5. Самоконтролінг	Контролінг персоналом фінансового та нефінансових підрозділів власної діяльності.
6. Матриця Ансоффа «товар - ринок»	Аналітичний інструмент контролінгу, що допомагає визначити стратегію позиціонування інноваційного продукту на ринку.		
7. Аналіз ЖЦТ	Визначення стадій життєвого циклу інноваційної продукції підприємства.		
8. Матриця McKinsey-GE	Портфельний аналіз привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці		
9. BKG аналіз	Розподіл продукції підприємства по стратегічних бізнес-одиницях.		
10. Матриця (DPM) Shell	Аналіз політики підприємства за співвідношенням «привабливість – конкурентоздатність» галузі.		

Продовження таблиці 1.9 – Класифікація та стисла змістовна характеристика існуючих інструментів контролінгу
(джерело: систематизовано на підставі [[1, 10, 13, 31, 87, 102, 121, 133, 135, 132, 145, 196, 204, 210, 221]])

1	2	3	4
Аналітичні фінансово-економічні розрахунки, орієнтовані на прийняття управлінських рішень			
11. Оцінка інноваційних проектів	Економічне обґрунтування інноваційних витрат у довгостроковій перспективі.	6. Аналіз точки беззбитковості	Розрахунок критичної величини реалізованої продукції підприємства, при якому прибуток від реалізації дорівнює повній собівартості.
12. GAP аналіз	Співставлення планових показників до найбільш імовірних значень, визначення різниці між ними для коригування стратегії.	7. ABC аналіз	Ранжування показників діяльності підприємства за їх питомою часткою у його фінансових результатах.
13. Аналіз стратегічних розривів	Аналіз відхилень у довгостроковій перспективі очікуваної траєкторії розвитку підприємства до найбільш бажаних результатів.	8. Функціонально-вартісний аналіз	Пошук резервів зниження собівартості продукції з збереженням відповідного рівня якості.
14. Бенчмаркінг	Порівняння конкретних параметрів підприємства з аналогічними показниками конкурентів.	9. Розрахунок результату	Розрахунок фінансового результату діяльності підприємства (прибутку чи збитку) за період часу.
15. Розрахунок точки закриття підприємства (граничний аналіз)	Порівняння надходжень від реалізації продукції з постійними витратами підприємства (коли перші дорівнюють другим, виробництво продукції стає економічно неефективним).	10. Оцінка ефективності контролінгу	Розрахунок доцільності контролінгу шляхом співставлення отриманих результатів від його реалізації до понесених на нього витрат.
16. Моделювання витрат	Економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійний, експоненційне згладжування, метод оптимізації).	11. Маржинальний прибуток	Розрахунок сум покриття, тобто різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно-змінними витратами «директ – костинг».
17. ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Визначення оптимального рівня витрат підприємства, визначення пріоритетних напрямів використання обмежених ресурсів.	12. Оперативна діагностика	Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства.
		13. Система збалансованих показників – BSC (Balanced Scorecard)	Оцінка ефективності функціонування підприємств з вираховуванням всіх стратегічних аспектів діяльності.
		14. Метод створення вартості – VBM (Value-Based Management)	Максимізація вартості. Вартість компанії визначається дисконтованими грошовими потоками, а нова вартість створюється, якщо економічна віддача від капіталу перебільшує витрати по його залученню.

- *SWOT-аналіз*, що застосовується при ідентифікації можливостей і загроз досліджуваного об'єкту, а також, його сильних і слабких сторін. Він є достатньо інформативним інструментом стратегічного контролінгу загалом, застосовним для контролінгу процесів загального та інноваційного розвитку. Результати SWOT-аналізу важливі для стратегічного планування діяльності підприємства. Даний аналіз може бути підтриманий іншими інструментами контролінгу (капітальне бюджетування, бенчмаркінг тощо);
- *стратегічний аналіз* негативних та позитивних зовнішніх та внутрішніх факторів, що допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються у майбутньому [135, с. 126];
- *PEST-аналіз*, який застосовують при поглибленому аналізі політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища, де функціонує підприємство. Отримана інформація застосовна для планування діяльності підприємства: розробленні плану інноваційного розвитку, бізнес-плану інноваційного проекту або інноваційної стратегії;
- *SNW-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін)* – експертний інструмент стратегічного планування, що базується на оцінюванні сильних і слабких сторін інноваційної діяльності та нейтральних зон. Застосовний для виявлення потенційних ризиків і діагностики існуючого стану підприємства. Результати SNW-аналізу як основа удосконалення інноваційної діяльності промислового підприємства застосовні для підсилення стратегічного планування та ліквідації вузьких місць інноваційного розвитку та інноваційної діяльності, удосконалення їх організаційного забезпечення;
- *конкурентний аналіз за Портером*, що охоплює п'ять сил, які визначають рівень конкуренції на ринку [62, 117]: існуючі конкуренти; загроза появи товарів замінників; загроза появи нових конкурентів; рівень тиску з боку постачальників; рівень тиску з боку споживачів. Його застосування надає детальну інформацію про ринкову ситуацію, галузеві бар'єри входу і виходу, відмінні риси та рівень витрат конкурентів на просування, схильність споживачів до купівлі товарів-замінників і їх чутливість до рівня цін,

- очікувані дії конкурентів, аналіз потенційних постачальників тощо. Даний інструмент контролінгу є інформативним, проте простим у застосуванні;
- *бенчмаркінг* – інструмент контролінгу, що концентрує увагу на аналізі конкурентів шляхом постійного порівняння параметрів підприємства (продукція, роботи, послуги, виробничі процеси тощо) з аналогічними параметрами конкурентів. Інструмент дозволяє ідентифікувати негативні відхилення порівнювальних параметрів та їх причини. Існує три види бенчмаркінгу [10, 62]: а) внутрішній, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності структурних підрозділів підприємства; б) орієнтований на конкурентів, який зводиться до порівняльного аналізу товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів; в) функціональний, що аналізує окремі процеси, функції, методи й технології в порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами. Бенчмаркінг особливо актуальний для розвитку підприємств в умовах кризи [10, с. 47];
 - портфельний *аналіз за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BKG)* у поєднанні з *аналізом життєвого циклу товарів* [135, 218], що дозволяє більш точно оцінити товарний асортимент підприємства і вибрати відповідні інноваційні проекти для цих товарів;
 - *аналіз потенціалу підприємства (МРС)*, що своєчасно виявляє можливості підприємства, оцінює спроможність його відділу контролінгу ефективно виконувати власні функції, досягати намічених цілей і конкретні результати. Для проведення МРС-аналізу необхідно встановити критерії оцінки потенціалу підприємства, кількісно оцінити використання кожної складової потенціалу підприємства у порівнянні з підприємствами-лідерами. Даний інструмент контролінгу дозволяє оцінити фактичний потенціал підприємства і визначити позиції, за якими ринкові лідери його випереджають;
 - *аналіз розриву або GAP-аналіз*, екстраполюючи тренди за трьома складовими (фактичними даними, цільовими параметрами й даними головного конкурента), допомагає спрогнозувати тенденції інструментарію контролінгу.

Серед інструментів тактичного контролінгу доцільно виділити:

- *ABC аналіз*, що є універсальним, інформативним і відносно простим інструментом контролінгу. Він базується на тезі Паретто «20% кількості реалізованої продукції генерує 80% загальної суми прибутку підприємства». ABC-аналіз передбачає класифікацію сукупності об'єктів дослідження в натуральному чи грошовому виразі на три групи: група А – об'єкти, 20% кількості яких надає до 80% якості; група В – об'єкти, 30% кількості яких генерує до 15% якості; група С – це об'єкти, які, за умови 50 % кількісного відображення впливають лише на 5% на кінцевий результат. За допомогою ABC-аналізу можна класифікувати: споживачів; конкурентів; товари, сировину; інноваційні проекти тощо. Це дозволяє оптимізувати асортимент інноваційної продукції, оцінити економічний потенціал інноваційного проекту резервів зниження собівартості інновації;
- *XYZ-аналіз*, що використовується поряд з ABC-аналізом. Вони доповнюють один одного, оскільки перший класифікує з точки зору змінності якоїсь риси, а другий – з точки зору вартості. Найбільш широко XYZ-аналіз розповсюджений в логістиці виробництва для аналізу частоти використання сировини і матеріалів та прогнозування потреби в них. В контролінгу процесів розвитку об'єктом XYZ аналізу є змінність показників: кількість і частота продажу інноваційної продукції в різних каналах дистрибуції або географічних ринках; рівномірність її споживання по видах тощо. Комбінація *ABC-аналізу з XYZ-аналізом* надає більш достовірну інформацію стосовно процесу реалізації інноваційної продукції (рис. 1.16);
- *розрахунок точки безбитковості* визначає мінімально допустимий обсяг реалізації інноваційної продукції, за якого підприємство покриває власні валові витрати на її виробництво без прибутку, тобто витрати на операційну діяльність в короткостроковому періоді. Метод надає ряд аналітичних показників: маржинальний прибуток (сума покриття), коефіцієнт виручки, точка безбитковості, сила операційного важеля, запас фінансової міцності.

AX Стабільний рівень попиту та великі об'єми реалізації інноваційної продукції	AY Циклічність попиту та великі об'єми реалізації інноваційної продукції	AZ Хаотичний рівень попиту та великі об'єми реалізації інноваційної продукції
BX Стабільний рівень попиту та середні об'єми реалізації інноваційної продукції	BY Циклічна динаміка споживання та середні об'єми реалізації інноваційної продукції	BZ Хаотичний рівень попиту та середні об'єми реалізації інноваційної продукції
CX Стабільний рівень попиту та низький об'єм реалізації інноваційної продукції	CY Циклічна динаміка споживання та низький об'єм реалізації інноваційної продукції	CZ Хаотичний рівень попиту та низький об'єм реалізації інноваційної продукції

Рисунок 1.16 – Матриця поєднання ABC-аналізу і XYZ-аналізу (джерело: узагальнено на підставі [102, 135, 221])

Точка беззбитковості в грошовому виразі обчислюється [178, с. 25] як:

$$B = \frac{F}{1 - \frac{v}{p}}, \quad (1.1)$$

де B – виручка від реалізації продукції в точці беззбитковості, грн.;

F – умовно-постійні витрати на випуск інноваційної продукції, грн.;

v – умовно-змінні витрати на одиницю продукції, грн.;

p – оптова ціна одиниці продукції, грн.

В натуральних одиницях точка беззбитковості розраховується як:

$$Q^* = \frac{F}{p - v} \quad (1.2)$$

де Q^* – обсяг реалізованої продукції в точці беззбитковості, грн.

– *маржинальний прибуток* (або сума покриття) висвітлює частину виручки, спрямовану на компенсацію умовно-постійних витрат підприємства і формування прибутку від реалізації. Інструмент застосовний до інноваційної продукції: інноваційних витрат та прибутку від її реалізації. Обчислюється у такий спосіб [78, с. 205; 178, с. 27]:

$$M=R-V, \quad (1.3)$$

де R – виручка від реалізації продукції, грн.;

V – умовно-змінні витрати на весь обсяг випуску, грн.

Маржинальний прибуток можна розраховувати на одиницю кожного виду інноваційної продукції (питомий маржинальний прибуток) [78, с.205]:

$$m = P-v, \quad (1.4)$$

де P – ціна одиниці продукції, грн.;

v – умовно-змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Аналогічно можна розрахувати приріст від випуску та реалізації кожної додаткової одиниці інноваційної продукції;

– *точка закриття підприємства* – розрахунок надходжень від реалізації продукції та їх порівняння з постійними витратам підприємства. Якщо вони співпадають, виробництво є економічно неефективним [178, с.27]:

$$Q^{**} = \frac{Z}{P}, \quad (1.5)$$

де Q^{**} – обсяг продукції в точці закриття підприємства, грн.;

Z – сумарні умовно-постійні витрати, грн.

Підприємству варто продовжувати діяльність, якщо фактичний рівень його реалізованої продукції більший Q^{**} , навіть якщо не має прибутку;

– *функціонально-вартісний аналіз* – поширений інструмент контролінгу, що співставляє фактичні характеристики інноваційної продукції з витратами на їх створення і користю від споживання. Тобто, функції продукції аналізуються в аспекті їх вартості та корисності. Інструмент ідентифікує головні, допоміжні та непотрібні функції, а собівартість продукції зменшується за рахунок ліквідації непотрібних і другорядних характеристик, що потребують значного фінансування. Алгоритм його проведення ретельно висвітлено у [178, 192]. Функціонально-вартісний аналіз – один з

ефективних інструментів зниження собівартості інноваційної продукції, оскільки концентрує увагу на пошуку резервів зниження собівартості продукції без зниження її корисності. Даний аналіз застосовний для оцінювання виробничих процесів, центрів витрат чи окремих структурних підрозділів. Його доцільно комбінувати з такими методами контролінгу, як ABC-аналіз, SWOT-аналіз тощо;

- пошук «вузьких місць» – доволі простий у застосуванні інструмент внутрішньої діагностики, добре висвітлений у [87, 192, 207]. «Вузьке місце» – це певна нестача, брак або непристосованість існуючих засобів, що не дозволяє підприємству використати свої можливості чи потенціал. Відносно розвитку інноваційно-активного підприємства вузьке місце – це будь-який ресурс, потужність (пропускна здатність) якого менша, ніж потреба в ньому для інноваційного розвитку в цілому, здійснення інноваційної діяльності або інноваційного проекту.

Є інший підхід до класифікації інструментів контролінгу, запропонований І.Б.Гусевою [37, 38, 39], що уявляє собою комплексну класифікацію за кількома ознаками одночасно: зв'язок із видами менеджменту; зв'язок із функціями управління; рівні ієрархії об'єктів контролінгу; горизонт планування; масштаби діяльності господарюючих суб'єктів; зв'язок з об'єктами контролінгу (напрямами застосування); рівень комплексності; рівень управління.

Таблиця 1.10 – Альтернативна класифікація інструментів контролінгу (джерело: систематизовано на підставі [37, 38, 39, 196])

Менеджмент		Контролінг		Типові інструменти контролінгу
Види	Цілі	Види	Цілі	
1	2	3	4	
Стратегічний менеджмент	Стратегічне управління	Стратегічний контролінг	Стратегічне управління витратами, доходами, проектами, видами діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – оперативні: аналіз якості, лінійне програмування, мережеве планування, аналіз інвестицій, фінансовий аналіз і т.д. – стратегічні: аналіз ризиків, «таргет - костинг», аналіз життєвого циклу, аналіз потенціалу, моделювання, BSC, EVA, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економетричні методи, розробка сценаріїв і т.д.

Продовження таблиці 1.10 – Альтернативна класифікація інструментів контролінгу (джерело: систематизовано на підставі [37, 38, 39, 196])

1	2	3	4	5
Інноваційний менеджмент	Продукція певної ціни та якості	Контролінг інновацій	Спостереження процесу реалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> – оперативні: ФВА, аналіз якості, аналіз інвестицій (статистичні методи), фінансовий аналіз (ретроспективний, поточний тощо); – стратегічні: «таргет-костинг», аналіз життєвого циклу, потенціалу, ризиків, конкурентоздатності, ефективності інвестицій (динамічне моделювання, розробка сценаріїв), перспективний фінансовий аналіз, портфельний аналіз, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, EVA, економетричні методи, розробка сценаріїв;
Інвестиційний менеджмент	Управління інвестиціями	Контролінг інвестицій	Оптимізація рівня витрат, продаж, прибутку, інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> – оперативні: бюджетування, ФВА, аналіз інвестицій, аналіз якості, лінійне програмування, мережеве планування, фінансовий аналіз, CF-аналіз і т. д.; – стратегічні: аналіз інвестицій, аналіз конкуренції, аналіз потенціалу, портфельний аналіз, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, економетричні методи, аналіз ризиків, розробка сценаріїв і т. д.;
Менеджмент якості	Управління якістю продукції	Контролінг якості	Управління витратами, що впливають на якість продукції	<ul style="list-style-type: none"> – оперативні: факторний аналіз відхилень, аналіз якості, ФВА, фінансовий аналіз і т. д.; – стратегічні: фінансовий аналіз, аналіз потенціалу, аналіз конкуренції і т. д.;
Виробничий менеджмент	Управління процесом виробництва	Контролінг виробництва	Управління витратами на виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – оперативні: бюджетування, «кайзен-костинг», факторний аналіз відхилень, CVP – аналіз, ФВА, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, EOQ-model, аналіз вузьких місць, аналіз якості, лінійне програмування, мережеве планування, фінансовий аналіз, ЛТ і т. д.; – стратегічні: аналіз життєвого циклу, ланцюг створення вартості, економетричні методи, фінансовий аналіз і методи калькулювання продукції (ті що мають стратегічне спрямування);
Процесний менеджмент	Управління бізнес-процесами	Контролінг бізнес-процесів	Управління бізнес-процесам	<ul style="list-style-type: none"> – оперативні: бюджетування, ABC-метод (процесний), факторний аналіз відхилень, CVP – аналіз, ФВА, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, EOQ-model, лінійне програмування, мережеве планування, аналіз вузьких місць, аналіз якості, фінансовий аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів, ЛТ і т. д.; – стратегічні: аналіз життєвого циклу, моделювання, економетричні методи, EVA, реінжиніринг, фінансовий аналіз і т.д.;
Ризик-менеджмент	Конкурентні переваги продукції	Контролінг ризиків	Управління витратами і у порівнянні із конкурентами	<ul style="list-style-type: none"> – оперативні: фінансовий аналіз, лінійне програмування, аналіз ефективності інвестицій, аналіз якості, і т.д. – стратегічні: аналіз ризиків, «таргет-костинг», аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу, портфельний аналіз, аналіз інвестицій, аналіз конкуренції, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економетричні методи, розробка сценаріїв.

Інструменти контролінгу застосовуються разом із засобами контролінгу, до яких можна віднести засоби, що забезпечують виконання необхідних операцій збирання, обліку, обробки, зберігання та передавання інформації. Це – комп’ютерна техніка та програмне забезпечення. Їх буде поглиблено розглянуто далі (див. п. 2.3), оскільки засоби контролінгу спроможні суттєво підвищити його ефективність та результативність.

Інструменти контролінгу не тотожні його методам, оскільки перші визначають чим контролінгувати, а другі – в який спосіб це робити. Методи контролінгу групуються у дві основні групи [19, 50, 51, 80, 87, 128, 148, 170]:

- *методи збору інформації, які також поділяються на дві групи: фактологічні та документальні. Перші передбачають вивчення стану об’єкта (його кількісний вимір за допомогою огляду, перерахунку та інших способів перевірки), а другі – передбачають вивчення первинної документації, планів, облікових реєстрів, бухгалтерської та статистичної звітності, інших документів, що відображають стан об’єкта.*
- *методи оброблення інформації, можна поділити на три групи [50] : експертні методи контролю; класичні методи економічного аналізу; методи моделювання.*

Інструментальне забезпечення контролінгу має властивість до розширення і поповнення, підтримуючи постійний процес удосконалення системи управління розвитком підприємства.

Таким чином, різноманітний інструментарій контролінгу є застосовним до процесу розвитку інноваційно-активного промислового підприємства та дає змогу комплексно його оцінювати за всіма напрямками: інноваційний процес в цілому, інноваційна діяльність, інноваційні проекти та інноваційні витрати.

Водночас, системні розробки щодо методичного забезпечення проведення контролінгу зазначених об’єктів на інноваційно-активних промислових підприємствах та використання вищезгаданого інструментарію недосконалі, що актуалізує його розроблення та використання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Дослідження теоретичних засад контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства дозволяє стверджувати, що:

1. Наукова дискусія щодо визначення *ролі контролінгу в системі управління підприємством* досі триває. Остаточно не визначено, що він уявляє собою змістовно: процес, механізм чи технологію управління розвитком підприємства. Три основних підходи до розгляду концепції контролінгу – інформаційної підтримки управлінських рішень на базі облікових даних, створення єдиної інформаційної системи управління, формування управлінського процесу, який забезпечує ефективне виконання функцій управління, їх інтеграцію та координацію – розрізняються орієнтацією та масштабністю завдань контролінгу, пріоритетністю напрямків їх реалізації.
2. *Функції та завдання контролінгу на підприємстві мають формуватися відповідно до цілей, які стоять перед підприємством на певному етапі його розвитку.* З трьох існуючих концептуальних підходів до цього процесу (на основі концепцій: 1) базових положень контролінгу; 2) визначення завдань контролінгу; 3) функціонального обґрунтування контролінгу) для цілей даного дослідження більш за все підходить третій концептуальний підхід, оскільки функціональною метою завдань контролінгу стає розвиток інноваційно-активного підприємства – по суті інноваційний розвиток.
3. Узагальнюючи та проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття «контролінг», вважаємо, що *контролінг слід розглядати багатогранно*: а) *на теоретичному рівні* – як різновид концепції управління підприємством; б) *на цільовому* – як динамічну управлінську систему, призначену для підтримки управлінського персоналу в процесі реалізації ним функцій планування, контролювання та регулювання шляхом координування інформаційно-аналітичного забезпечення; в) *на структурному (організаційному)* – як складову організаційно-економічної структури підприємства, що координує інші елементи системи управління; г) *на*

інструментально-методичному – як сукупність управлінських процедур та методик, інструментальних засобів, які охоплюють всі стадії управлінського процесу, що утворює повний цикл управління розвитком.

4. Для інноваційно-активного промислового підприємства контролінг стає багатогранною складовою системи управління його розвитком, який уявляє також систему, зорієнтовану на його майбутній розвиток, яка містить три складові: а) спостереження за інноваційною діяльністю, б) вивчення економічного механізму його розвитку і в) розроблення оперативних та стратегічних шляхів для досягнення мети розвитку. *Узагальнено контролінг в системі управління розвитком підприємства – це інтегруюча система інформаційно-аналітичної та інструментально-методичної підтримки управління, спрямована на досягнення цілей розвитку.* Такий підхід до контролінгу дозволяє забезпечити його як концепцію управління власним набором складових: цілі, завдання, функції, принципи, суб'єкти, об'єкти, ресурсне і методичне забезпечення, організаційне втілення як похідні від відповідних складових системи управління підприємства.
5. Узагальнення видів контролінгу та чинників впливу дістало висновку, що частіше виділяються *стратегічний і оперативний контролінг, які можна визначити як різновиди управлінської діяльності*, що доповнюють контроль та принципово розрізняються спрямованістю, значенням контролювання передбачень успіху і результатів, часткою ідентичності об'єктів планування і контролю, домінуванням форм контролю. Перший визначає завдання другого, нормативно його обмежуючи.
6. До відомих класифікаційних ознак видів контролінгу відносяться предмет діяльності, час здійснення (горизонт часу), сфери та ідеї (цілі) діяльності. *Доцільно в якості предмета діяльності виділити інноваційну діяльність підприємства, яку можна охопити контролінгом альтернативно – в залежності від ступеню інноваційної активності підприємства та цілей застосування контролінгу.* Об'єктом інноваційного контролінгу можуть виступати: а) *інноваційний процес в цілому на постійній основі, включаючи*

всі його складові. В цьому випадку контролінг повністю охоплює систему управління підприємством та ідентифікується як контролінг комплексний, оскільки охоплює всі підсистеми підприємства: від виробничої до управлінської; від ресурсів та витрат до результатів інноваційного розвитку;

б) *інноваційні витрати*, які потребують ідентифікації як такі. Контролінг охоплює лише витратну частину інноваційної діяльності; в) *інноваційні проекти*, які є локальним об'єктом контролінгу, обмеженим у часі та просторі: тривалістю проекту та місцем його здійснення. Контролінг охоплює всі складові інноваційного проекту: витрати, результати, тривалість, ефективність використання ресурсів підприємства. Його доцільно застосовувати для моніторингу, аналізування та оцінювання розроблення та впровадження інновацій, як техніко-технологічного, так і організаційно-економічного характеру.

7. Різні види контролінгу як в цілому, так і стосовно інновацій відрізняються один від одного об'єктами, методами, інструментарієм та інформаційно-аналітичним забезпеченням. Для інноваційної діяльності об'єктом контролінгу є інноваційні витрати, фінансові результати від запровадження інновацій, терміни їх засвоєння та комерціалізації, ефективність від впровадження або застосування тощо. З урахуванням особливостей об'єкту та суб'єкту контролінгу, його цілей і завдань пропонуються *додаткові класифікаційні ознаки контролінгу інновацій*, призначені врахувати особливості контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства: рівень прийняття управлінських рішень щодо змістовності, ступеню та напряму інноваційного розвитку підприємства, масштаб охоплення інноваційного процесу, відношення суб'єкта контролю до підприємства, рівень централізації управління та інформаційно-аналітичного забезпечення.
8. *Доцільно розділяти функції контролінгу та види управлінської діяльності в системі контролінгу. Пропонується виділити не певний перелік функцій, а функціональне забезпечення контролінгу з двох частин: перша частина – так*

звані загальнокорпоративні функції контролінгу (інформаційна, аналітична, координаційна, регулююча та обліково-контролююча функції); друга частина – це сукупність видів управлінської діяльності щодо контролінгу, до яких доцільно віднести види, що формують контролінг як підсистеми (методично-інструментальне забезпечення) та такі, що його супроводжуватиме надалі (планування та організація роботи підрозділу, мотивування контролерів та удосконалення контролінгу). Набір функціонального забезпечення контролінгу на певному підприємстві може змінюватись в залежності від його можливостей та потреб. Зміна відбувається під впливом *низки зовнішніх та внутрішніх чинників*. *Класифікація факторів, що впливають на концепцію контролінгу підприємства та його функціональне забезпечення, залежить не лише від внутрішніх та зовнішніх факторів, але й від об'єктивних, що виникають ззовні і зсередини підприємства, та суб'єктивних, що пов'язані з баченням керівництвом підприємства змістовності контролінгу та його застосовності для реалізації стратегії розвитку підприємства, а для інноваційно-активного підприємства – інноваційного розвитку та інноваційної діяльності.*

9. *Факторами розвитку промислового інноваційно-активного підприємства, які впливають на контролінг підприємства та його функціональне забезпечення, можуть бути: універсальні або загальні фактори, що впливають на розвиток промислових підприємств (стадія розвитку підприємства; сприятливість зовнішнього середовища, загальний потенціал підприємства тощо); специфічні фактори, що випливають з характеристик інноваційного процесу та особливостей інноваційної діяльності (обраний сценарій інноваційного розвитку; стадія життєвого циклу інновацій; нечіткість класифікації резервів підвищення інноваційної активності; обмеженість фінансових ресурсів підприємства; кваліфікація спеціалістів з НДДКР (або відсутність даного відділу); ефективність використання всіх видів ресурсів під час проведення активізації інноваційної діяльності; наявність періодичного аналізу втрат матеріальних ресурсів та часу).*

10. Формування інструментальної бази контролінгу потребує не лише дослідити, що він собою уявляє, але й з'ясувати, що вважати розвитком інноваційно-активного підприємства та які процеси має охопити контролінг. *Інноваційним розвитком промислового підприємства є незворотний перехід його виробничої, управлінської та інших підсистем в новий стан, якому притаманні сукупність змін, що відбуваються внаслідок впровадження інноваційних перетворень або застосування інновацій та приводять до:* а) формування нових властивостей підприємства та його підсистем (покращення якісного стану, потенціалу та рівня ефективності діяльності, набуття нових компетенцій тощо) та б) зміцнення підприємства, посилення здатності його підсистем опиратися впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Таке визначення висвітлює системне бачення підприємства та його виробничої сфери, закладає основи для контролінгу потенційних та фактичних змін, дозволяючи інтегруватися його видам у єдиний процес контролінгу розвитку, що дозволяє одночасно контролінгувати інноваційний розвиток.
11. *Інноваційно-орієнтовані підприємства мають специфіку:* високий рівень науково-дослідного потенціалу; спрямованість на здійснення інноваційної діяльності на постійній основі; інноваційну оперативність (сприйнятливість до нововведень, швидкість прийняття рішень щодо змін, гнучкість і мобільність дій, високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, здатність виробляти конкурентоспроможну інноваційну продукцію з кращими результатами). *До ознак, які висвітлюють інноваційну орієнтацію підприємства, можна віднести:* спроможність до інноваційного розвитку в майбутньому; спрямованість на інновації; розроблення нововведень, що матимуть попит на ринку; здатність системи управління змінюватися та пристосовуватися до певних умов за потреби; спроможність до змін технологічного та організаційного характеру; значний рівень співпраці між підрозділами підприємства; залучення до співпраці консультантів ззовні.

12. Поняття інноваційно-орієнтованого підприємства ми відрізняємо від інноваційно-активного, оскільки перше значно ширше за змістом. Під *інноваційною активністю* розуміється інтенсивність діяльності підприємств у напрямку розробки і впровадження нових технологій або удосконалених видів продукції. *Інноваційне підприємство відрізняється від інноваційно-активного* динамікою досягнення інноваційної активності діяльності, прискореним вирішенням стратегічних інноваційних завдань шляхом впровадження активної інноваційної політики підприємства.
13. *Контролінг діяльності інноваційно-активних та інноваційно-орієнтованих підприємств не має принципових розбіжностей та може розглядатися як методика управління інноваційною моделлю розвитку підприємства*, спрямована на вивчення тенденцій розвитку його мікро- і макросередовища, пошук резервів і удосконалення координації системи управління інноваційною діяльністю з використанням нових інформаційних технологій і сучасних методів прийняття рішень для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Такий підхід закладає альтернативність запровадження контролінгу на інноваційно-активному та інноваційно-спрямованому підприємствах, оскільки підкреслює залежність контролінгу від обрання підприємством моделі інноваційного розвитку. Контролінг – це функція, що обслуговує управління, тому *управління інноваціями та контролінг інновацій не можна ототожнювати*.
14. Оскільки *інноваційна активність підприємства оцінюється трьома основними характеристиками*: наявністю завершених інновацій; ступенем участі підприємства в розробці інновацій та основними причинами відсутності інноваційної діяльності, оскільки *контролінгу для вимірювання інноваційної активності підприємства потрібна система відповідних показників*: витратних; динамічних; структурних. Оскільки на кожній ланці управлінського процесу контролінг виконує різні функції, то *його завдання можна подати у такий спосіб*: планувальні; організаційні; мотиваційні; контрольні, аналітичні і регулювальні.

15. *Методи контролінгу* – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети, тоді як *інструменти контролінгу* – сукупність дій, організованих для вирішення його конкретних завдань. *Інструменти контролінгу не тотожні його методам*, оскільки перші визначають чим контролінгувати, а другі – в який спосіб це робити. Використання інструменту контролінгу визначає *низка чинників*: сфера і специфіка діяльності підприємства; рівень кваліфікації управлінського персоналу; наявність та якість джерел інформації; змістовність аналітичних завдань. *Методи контролінгу* групуються у дві основні групи: а) методи збору інформації (фактологічні та документальні). Перші передбачають вивчення стану об'єкта, а другі – передбачають вивчення документів, що відображають стан об'єкта; б) методи оброблення інформації (експертні методи контролю; класичні методи економічного аналізу; методи моделювання).

Відтак, *різноманітний інструментарій контролінгу є застосовним до процесу розвитку інноваційно-активного промислового підприємства та дає змогу комплексно його оцінювати за всіма напрямками: інноваційний процес в цілому, інноваційна діяльність, інноваційні проекти та інноваційні витрати.*

Результати розділу 1, отримані в ході дослідження, висвітлено у працях автора [144, 147-149, 152, 156, 157, 195, 220].

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧЕННЯ ДОМІНАНТ, ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ ТА ПЕРЕШКОД РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ НА ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Ретроспектива становлення та розвитку контролінгу на промислових підприємствах

В Україні контролінг в процес та систему управління підприємством, на жаль, запроваджують лише великі, провідні підприємства або підприємства, засновані на іноземному або змішаному капіталі, оскільки перші – намагаються використати позитивний досвід зарубіжних партнерів, а другі – мають контролінг за традиційний інструмент та концепцію управління в своїй країні.

Розповсюдження контролінгу на підприємствах в Україні ускладнюють:

- відсутність координаційних інститутів та тематичних спеціалізованих видань з контролінгової проблематики;
- неосвіченість управлінського персоналу в практичній площині здійснення та організації контролінгу на діючих підприємствах;
- недосконалість вітчизняного законодавства та існуючої системи обліку та звітності підприємств.

Становлення контролінгу як інструменту та концепції управління підприємствами у вітчизняній практиці також ускладнюється об'єктивними причинами, які впливають з історії розвитку економіки України. Головним є те, що навіть сьогодні основу української економіки складає сформований ще за часів СРСР капітал, який перейшов у приватну власність в період масової приватизації. Подальші ринкові зміни, відповідні економічні трансформації, реструктуризація підприємств перших років незалежності (понад 90 % вітчизняних підприємств – це підприємства недержавної форми власності) заклали нові можливості розвитку промислового комплексу. Це вплинуло на показники макрорівня, які коливалися, проте зберігали тенденцію до зростання:

- темпи зростання реального ВВП України становили 9,6% у 2003 р. та 12,15% – у 2004 р.;
- темпи зростання обсягу промислового виробництва становили 15,8% у 2003р. та 12,5% – у 2004р.

У передкризовому 2005р. обсяг промислового виробництва значно зменшився (темпи його зростання становили 2,7%), хоча зростання реального ВВП зберігалося. Тобто, можна припустити, що потенціал промислового сектору використовувався нестабільно, а структурної перебудови економіки за роки незалежності в Україні не відбулося. *Досі спостерігаються такі явища:*

- експортна орієнтація промисловості на тлі застарілості її технологій та низької продуктивності праці;
- істотна залежність економіки країни від металургії, сільського господарства, хімії при неповній реалізації потенціалу всього промислового сектору.

Світова економічна криза суттєво вплинула на економіку України в цілому та промислові підприємства зокрема. Як видно з рис. 2.1, криза 2008р. змінили вагомість різних галузей промисловості: якщо машинобудування до кризи було історичним лідером зі зростання реалізації продукції серед інших

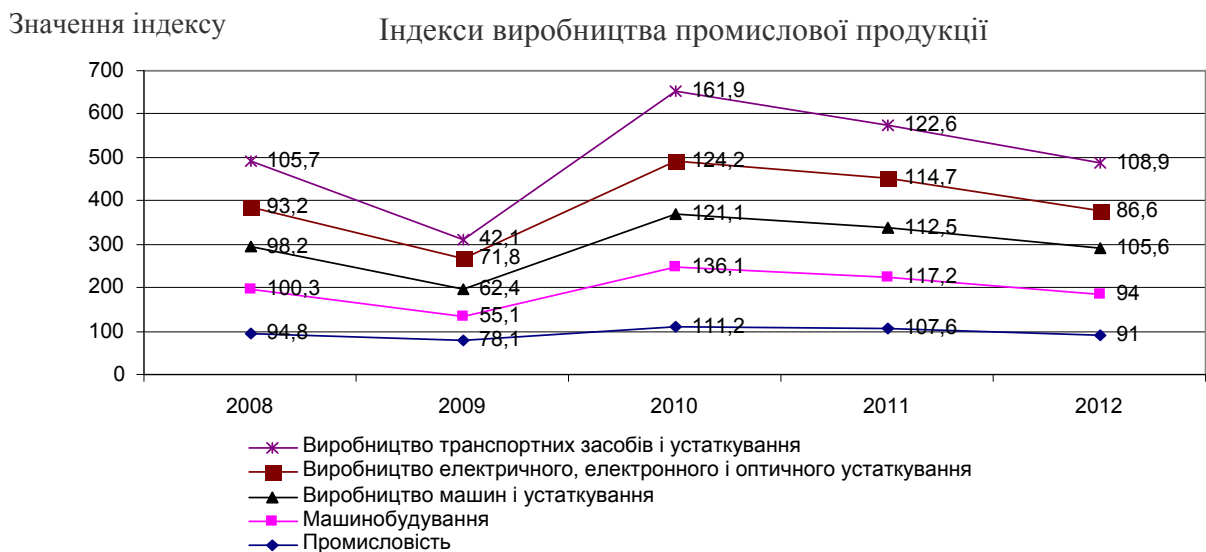


Рисунок 2.1 – Індекси промислової продукції в Україні за 2008-2012 рр., % до попереднього року (джерело: на підставі [163, 164, 165])

галузей промисловості (склад – за КВЕД: Додаток А), то у 2009р. індекси його виробництва впали до 55,1% проти 78,1% – у промисловості. Падіння спостерігалось майже по всіх сегментах машинобудування: до 42,1% у сегменті транспортного устаткування та до 71,8% у сегменті електричних, електронних і оптичних приладів. Тобто, *машинобудування від кризи в цілому постраждало більше, ніж інші галузі промисловості.*

В післякризовий період на промислових підприємствах працювало близько 18% зайнятого населення України (у 2012 р.) та забезпечувалося 26% ВВП. 2013р. можна визнати станом офіційної рецесії для економіки України, оскільки ВВП падав два останні квартали 2012р. В 2012р. також зафіксоване мінімальне економічне зростання – всього 0,2%.

Цьому сприяв тривалий вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників:

- рецесія в Єврозоні;
- уповільнення темпів економічного зростання країн СНД;
- скорочення кількості споживачів внутрішнього ринку.

Найістотніше падіння ВВП у 2013 р. відбулося у будівництві (-4,6 %) та переробній промисловості (-8,0 %) на тлі зростання сільськогосподарського виробництва (+11,7 %) та роздрібної торгівлі (+9,2 %). Високий урожай зернових вберіг вітчизняну економіку від падіння реального ВВП в 2013 р. і після 5-х кварталів стагнації поспіль вона вийшла зі стану рецесії: річні темпи зростання виявилися нульовими [6, 177]. Хоча ВВП скорочувався останні 6 місяців 2012 р. та 9 місяців 2013 р.: I квартал – падіння 1,1%, 2 наступних – по 1,3%, IV квартал – різке зростання на 3,7% (до IV кварталу 2012 р., а до III кварталу 2013 р. воно склало 2,4%).

Внаслідок цього всі складові потенціалу промислових і машинобудівних підприємств України досі відстають від аналогів економічно розвинених країн. Має місце: відсутність досвіду ринкового господарювання на тлі набутого досвіду специфічного функціонування на пострадянському ринку; застаріла технологічна та матеріально-технічна база, комунікації та інфраструктура. Це впливає на основні економічні показники їх діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники господарської діяльності підприємств машинобудування України за 2007-2013 рр.

(джерело: складено автором на підставі [6, 160, 163, 164, 165])

Показники	Значення показників по роках							Нормативні значення або тенденція
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
1. Кількість найманих працівників, тис. осіб	763,7	733,5	628,9	596,1	608,7	519,7	487,7	зростання
2. Частка підприємств, які одержали збиток, у загальній кількості підприємств, %	30,8	36,1	39,3	37,6	32,3	33,0	34,8	зменшення
3. Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	4,3	2,9	4,7	6,6	8,6	9,9	6,6	> 0 зростання
4. Ступінь зносу основних засобів, %	68,9	65,8	81,9	83,4	61,5	67,2	64,1	зменшення
5. Рівень абсолютної ліквідності	0,14	0,12	0,14	0,15	0,14	0,14	0,13	[0,2-0,35]
6. Рівень співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості підприємств	1,14	1,09	1,05	1,25	1,33	1,16	1,14	[1,5-2]
7. Рентабельність (збитковість) діяльності, %	2,4	-0,6	0,0	2,3	4,7	5,1	1,8	зростання

Важливими є спостереження та узагальнення, що стосуються:

- зростання рентабельності операційної діяльності, яке відбувалося до 2012 р. (9,9 %) та рентабельності усієї діяльності (5,1 %);
- стабільного зменшення кількості найманих працівників (на 47,0% з 2007 р. до 2013 р.), що з позиції продуктивності праці персоналу підприємства є позитивним, а у масштабах країни – негативним явищем;
- невідповідності нормі рівня співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей машинобудівних підприємств на протязі всього аналізованого періоду (допустиме перевищення дебіторської заборгованості кредиторською в межах 1,5-2 рази). Тобто має місце нездатність підприємств розрахуватися з кредиторами протягом року за рахунок погашення річної дебіторської заборгованості. Значення цього показника поступово наближалось до нормативного до 2011 р., а далі ситуація погіршилася;
- фінансові проблеми підприємств, що відображує їх фінансовий стан. Зокрема, стабільна кількість збиткових підприємств, яка більше 30% (34,8% у 2013 р.), істотно нижчі за норматив рівень абсолютної ліквідності (0,12-0,15 проти нормативу 0,2-0,35).

Спостерігається негативна структурна зміна: якщо у 2007-2011 рр., за винятком 2009 р., машинобудування Україні зростало швидше, ніж промисловість [6, 120, 160, 163, 164, 165], то вже з 2012р. індекси машинобудівної продукції стали нижче за індекси продукції промислової.

Відтак, реалії українських промислових та машинобудівних підприємств потребують негайних змін в системах управління та пошуку нових його інструментів, які дозволятимуть керувати витратами на виробництво та іншими показниками діяльності та розвитку.

На запровадження нових концепцій, технологій та інструментів управління, до яких відноситься контролінг, впливають і загальноекономічні умови бізнесу. Всесвітній економічний форум оцінив чинники, які перешкоджають бізнесу в Україні за результатами опитувань українських підприємців (рис. 2.2).

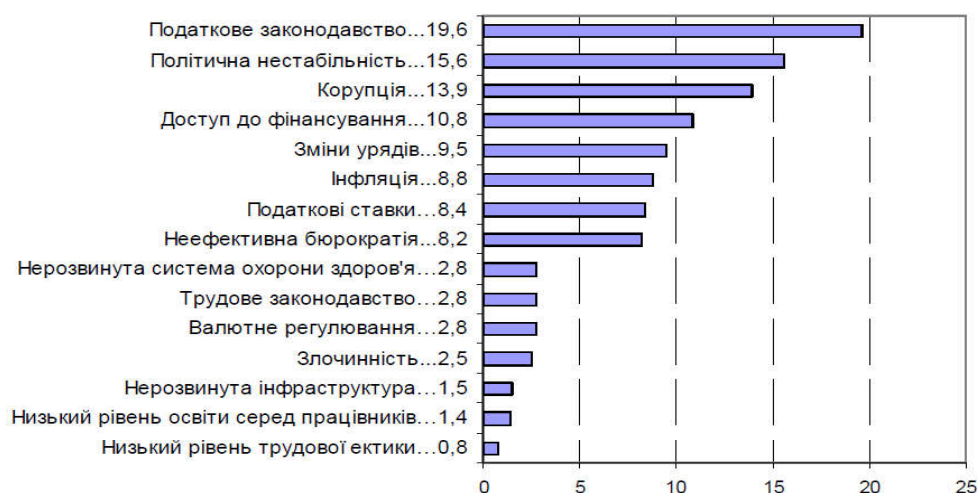


Рисунок 2.2 – Фактори, що перешкоджають бізнесу в Україні у 2010-2011рр., % (джерело: на підставі [206])

Ключовими проблемами в Україні визнані: «податкове законодавство (19,6% респондентів), політична нестабільність (15,6%), корупція (13,9%), ускладнений доступ до фінансування (10,8%), а інфляція (8,8%), бюрократія (8,2%)» [206]. До чинників, що стримують розвиток промислових підприємств, віднесені: зарегульованість та нестабільність законодавства, часті зміни нормативної бази оподаткування, недосконалість кредитної системи, скорочення чисельності населення та зменшення рівня його економічної активності, уповільнення темпів розвитку інноваційних процесів.

Як було зазначено раніше (див. п. 1.3), галузеві особливості діяльності промислових підприємств впливають на вибір таких управлінських інструментів, тому потребують дослідження. *До галузевих особливостей доцільно віднести організаційні та технологічні особливості виробничої діяльності [21, 46, 49, 216, 220].*

Організаційні особливості промислових підприємств, що впливатимуть на запровадження контролінгу, утворюють:

- організаційна структура підприємства, яка залежить від його розміру та утворює внутрішні зв'язки його функціональних підрозділів, та відповідна варіативність системи управління виробництвом;
- невизначеність параметрів розвитку та функціонування підприємства;

- варіативність організаційної структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва підприємств (цехова, безцехова) та відповідна складність внутрішньовиробничих зв'язків.

Технологічні особливості промислових підприємств, що впливатимуть на запровадження контролінгу, утворюють:

- типи виробництв (масове, багатосерійне, дрібносерійне, індивідуальне);
- широка номенклатура матеріалів та продукції, що ускладнює їх контролінг;
- ресурсоемність виробництва, зокрема, трудомісткість.
- ринкова зорієнтованість інноваційних технологій виробництва й управління.

Дослідження, проведене автором за методикою очного опитування, про наявність контролінгу на промислових підприємствах Одеської області, висвітлило відносну інформованість стосовно контролінгу управлінського персоналу великих підприємств, часткову інформованість – персоналу середніх підприємств и повну неінформованість персоналу малих підприємств (рис. 2.3).

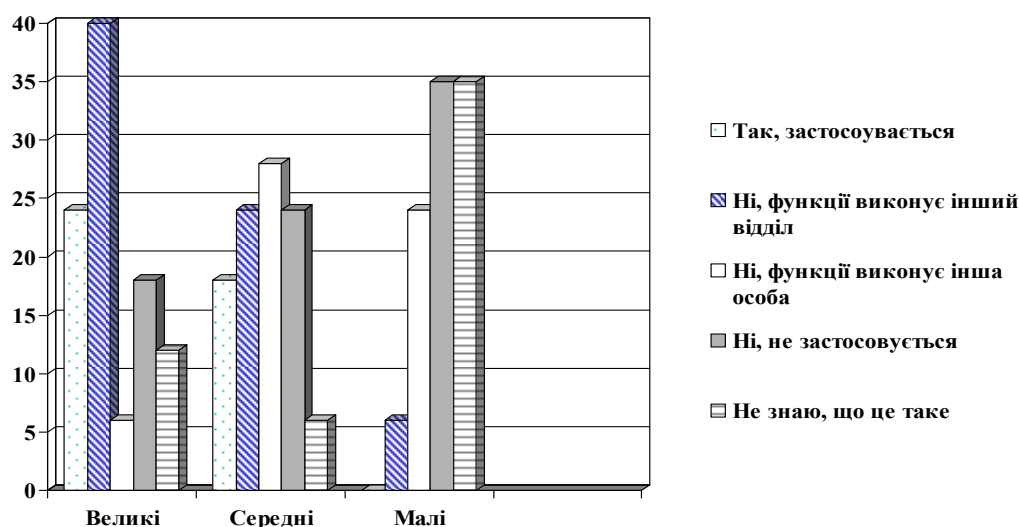


Рисунок 2.3 – Результати опитування персоналу вибірки промислових підприємств щодо застосування контролінгу, % (джерело: авторська розробка)

Опитування з питань функціональної доцільності та затребуваності контролінгу також продемонструвало розбіжності позицій управлінського персоналу різних за розміром підприємств (рис. 2.4)

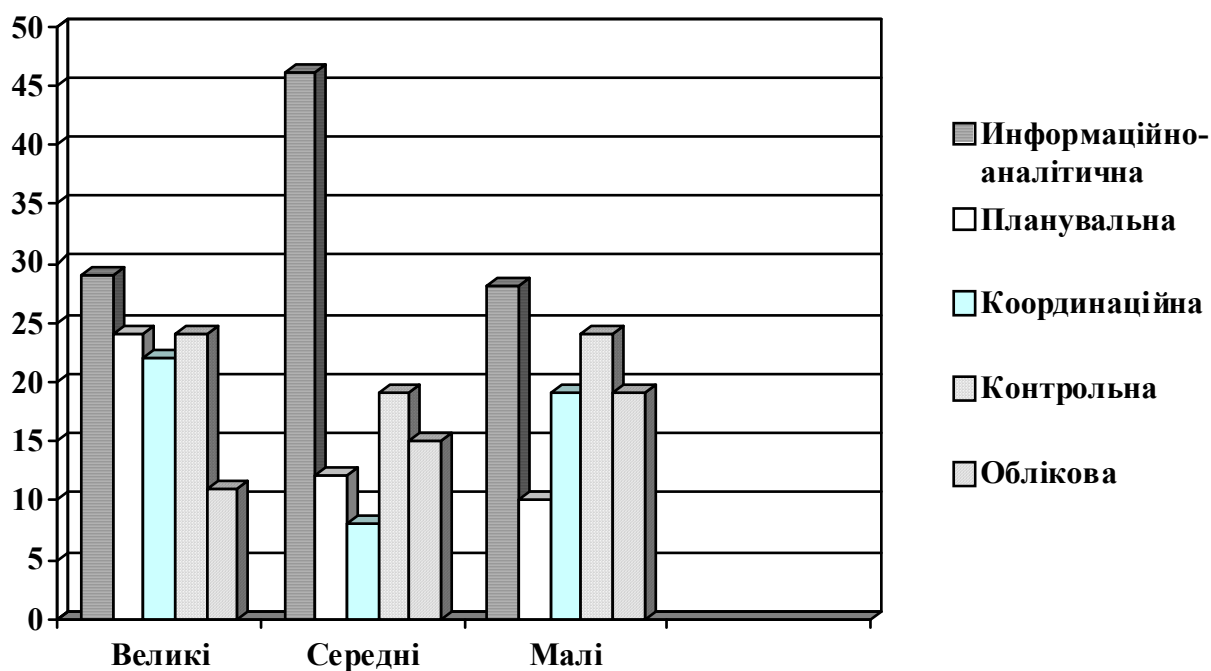


Рисунок 2.4 – Результати опитування управлінського персоналу вибірки промислових підприємств щодо важливості функцій контролінгу (джерело: авторська розробка)

Як видно з рис. 2.4, персонал великих підприємств визнає рівну вагомість функцій контролінгу, проте персонал малих – надає перевагу інформаційно-аналітичній та контрольній функціям. Незрозумілою є ситуація на середніх підприємствах, де більшість персоналу надало перевагу інформаційно-аналітичній функції, принизивши роль планувальної. Можна лише припустити, що це пов'язано із зростанням інформаційного тиску на середні підприємства, які в українському виробничому секторі останнім часом замінюють великі підприємства, виступаючи їх наступниками.

Експертами у опитуванні були 35 управлінських робітників 35 (5 великих, 8 середніх, 14 малих та 8 підприємств мікропідприємництва (фізичні особи-підприємці)) різних форм власності, видів діяльності, рівнів розвитку підприємств (Додаток Б).

Аналогічні дослідження групи підприємств, що застосовують контролінг [11, с.18], показали, що 70% підприємств включають його в посадові інструкції

контролерів як моніторинг фінансової звітності, роботу з учасниками фінансового ринку (45%), консолідацію звітності групи підприємств (10%), роботу з аудиторськими компаніями (15%). Ці результати обґрунтовують висновок, що *модель вітчизняного контролінгу, яка формується, має зовнішню орієнтацію і більш пов'язана з фінансовим обліком, ніж з управлінським.*

За часів незалежності відбулися не лише зміни зовнішнього середовища промислових підприємств, а й еволюціонувала концепція контролінгу (рис.2.5).

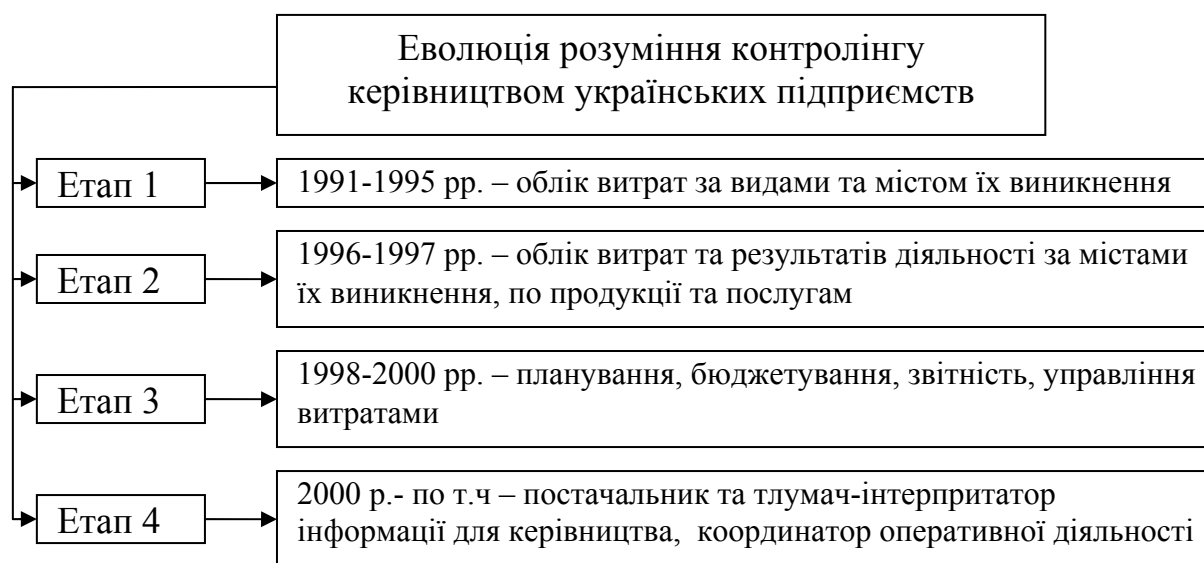


Рисунок 2.5 – Основні етапи еволюції контролінгу на підприємствах України (джерело: систематизовано на підставі [9, 124, 168, 202, 206])

Аналогічно розвивався контролінг у всіх країнах СНД, зокрема Росії [113, 142, 189, 193, 206]. Це пояснюється схожістю тенденцій розвитку та початкових умов розвитку промисловості. Він ретельно досліджувався науковцями: у 1994-2009 рр. в Україні захищено 21 дисертацію, з них 18 кандидатських і 3 докторських. В свою чергу в Росії – 161 кандидатських і 10 докторських [18].

Останній етап розвитку контролінгу є особливим, бо одночасно реалізує його різні концепції та напрями, подані у ієрархічно-ретроспективний спосіб (рис. 2.6), який демонструє, що перетинання структурного і параметричного контролінгу при: оптимізації інтересів зацікавлених осіб; формуванні й контролі виконання стратегічних завдань; удосконаленні систем контролінгу.

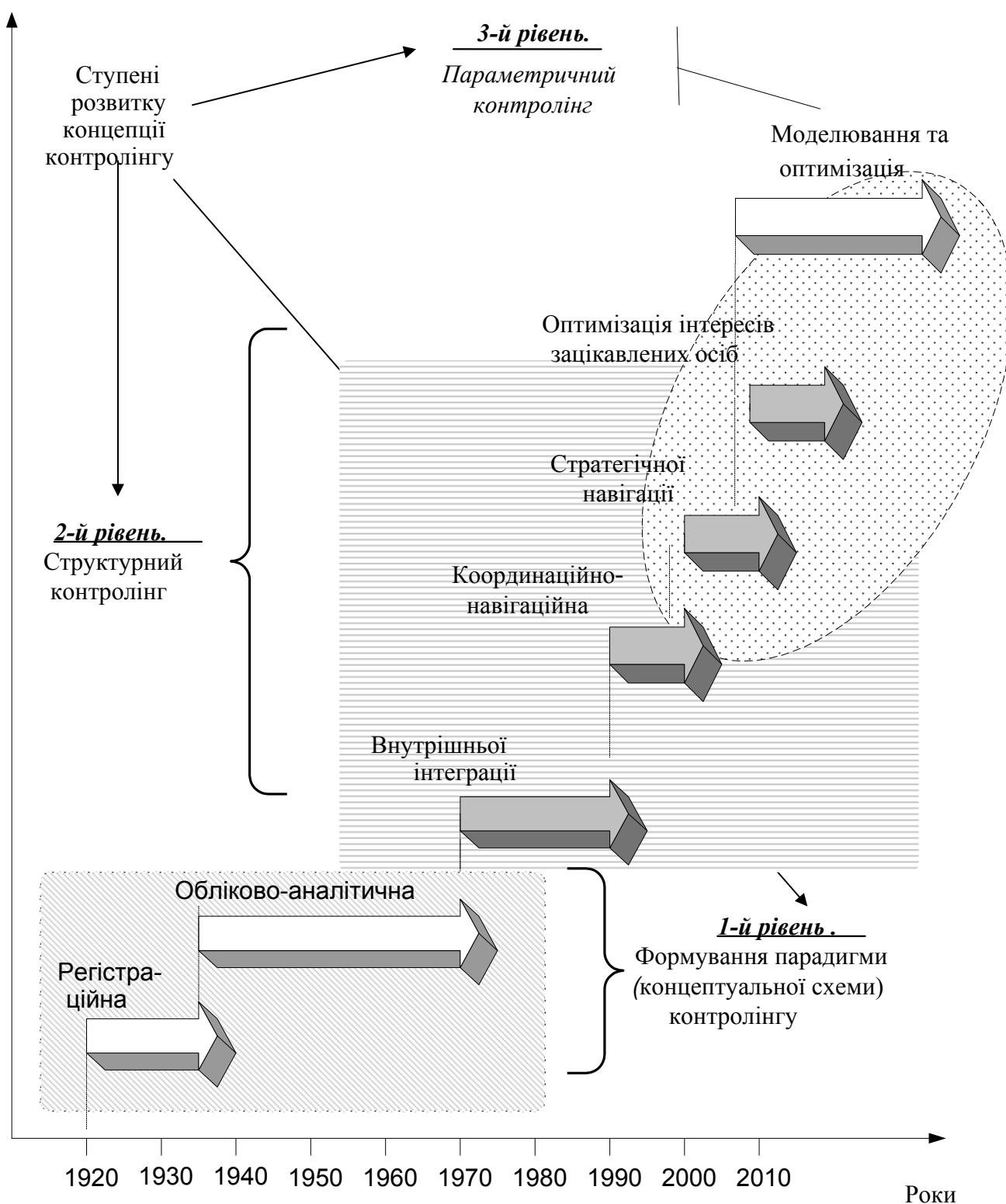


Рисунок 2.6 – Три рівня еволюції контролінгу, застосовні для підприємств України (джерело: дороблене на підставі [9, 99, 123, 124, 161, 206])

Можна виділити такі сучасні тенденції розвитку контролінгу:

- розвиток навколишнього середовища підприємства як чинник розвитку контролінгу. До чинників впливу можна віднести конкуренцію, техніку,

ринкову політику, наслідками дії яких є: високий рівень невпевненості та ризиків, загострення конкуренції, загальна нестабільність;

- «новий контролінг», який передбачає реорганізацію управління, зокрема зміну механізмів планування, контролю і координації шляхом перерозподілу їх завдань;
- корпоративне управління, яке створює правові та організаційні управлінські межі для моніторингу діяльності підприємства;
- збільшення результативності контролінгу, який полягає у зменшенні витрат на його проведення та запровадження бенчмаркінгу.

Поява нових тенденцій потребує застосування нового інструментарію управління, до якого науковці [10, 31, 37, 38, 52, 74, 87, 121, 127, 148, 173, 209] справедливо відносять: систему завчасного розпізнавання; управління вартістю компанії в довгостроковій перспективі; збалансування системи показників (Balanced Scorecard); бенчмаркінг та процесно-орієнтоване бюджетування.

Основні узагальнення стосовно особливостей четвертого етапу розвитку контролінгу на українських підприємствах такі [110, 124, 172, 174, 199, 209]:

- для більшості українських підприємств контролінг є новим явищем, яке недостатньо визначене і позиціоноване. Відповідно, по-перше, *не можна стверджувати про практичне застосування всіх його концепцій (особливо більш високого рівня); по-друге, не можна відразу впроваджувати і використовувати більш розвинені концепції, минаючи початкові етапи.* Так, не можна розвивати рефлексивну функцію контролінгу при відсутності налагодженого обліку і контролю витрат;
- системно контролінг частіше застосовують підприємства з іноземним капіталом, а також великі підприємства, які планують вихід на світові ринку капіталу. При цьому вони використовують досвід бізнес-партнерів. На середніх підприємствах контролінг використовується рідко (менше 20%) для вирішення локальних завдань бюджетування та контролю відхилень показників. Тому *не можна стверджувати про наявність вітчизняних концепцій контролінгу, оскільки досвід у цій галузі є недостатнім;*

- *функції контролінгу на більшості українських підприємств не мають організаційного та процедурного оформлення, оскільки його відокремлення в напрямок економічної роботи на підприємстві часто гальмується, а функції контролінгу запозичуються з інших функціональних сфер менеджменту, утворюючи дублювання і переділ компетенцій;*
- *контролінг базується на управлінському обліку, який, на жаль недостатньо розвинений в Україні, що стримує розвиток контролінгу, позбавляючи його якісного та аргументованого інформаційного забезпечення;*
- *традиційна орієнтація на зовнішніх користувачів і необхідність формування звітності підприємствами в Україні за міжнародними стандартами визначили в якості завдання контролінгу складання (трансформацію) фінансової звітності згідно з IAS-IFRS.*

Узагальнення результатів наукових досліджень [124, 172, 174, 199, 209], а також власні міркування дозволяють систематизувати ознаки успішності та типові помилки при застосуванні контролінгу (рис. 2.7):

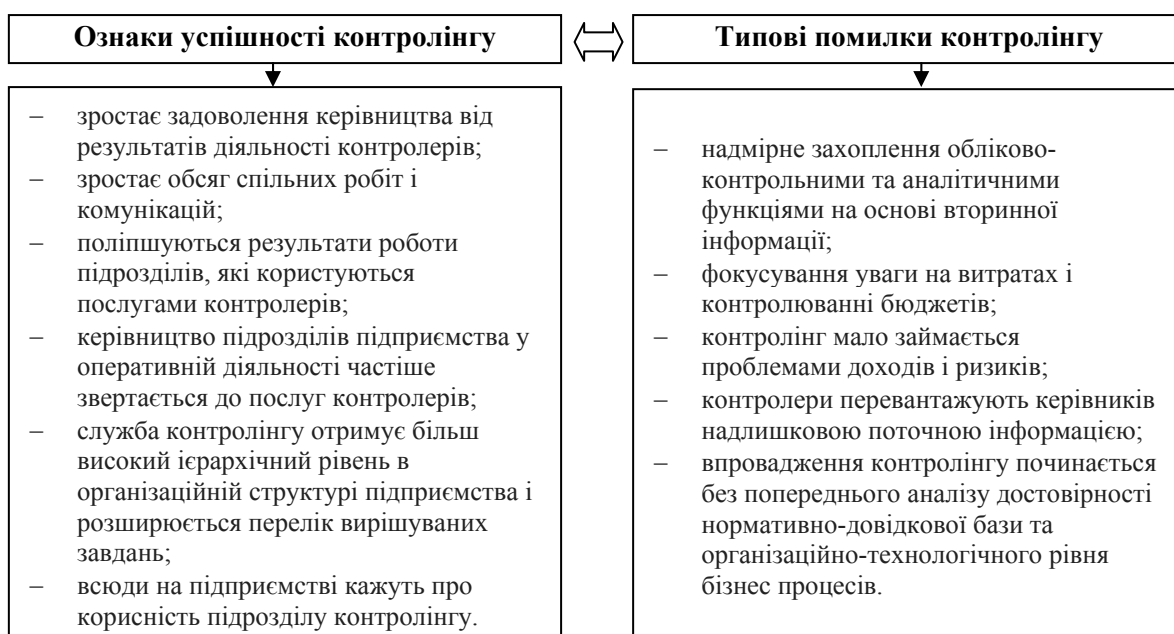


Рисунок 2.7 – Ознаки успішності та типові помилки застосування контролінгу на підприємствах України (джерело: удосконалено автором на підставі [124, 172, 174, 199, 209])

Як видно, *типові помилки виникають, якщо концепція контролінгу не відповідає інструментарію її втілення*: вони утворюються внаслідок невідповідності процесної, функціональної та інформаційної неузгодженості.

Передумовами та умовами розвитку контролінгу на українських підприємствах має стати:

- розвиток теоретичних засад контролінгу, що дозволить сформувати його національні концепції, які відповідатимуть сучасним тенденціям розвитку економіки та управління і враховуватимуть реальні потреби підприємств;
- аналіз та узагальнення пріоритетних потреб, досвіду організації контролінгу на діючих підприємствах, структуризація її проблем та здобутків;
- розробка методичних положень та рекомендацій з управлінського обліку та контролінгування, оскільки методики створення систем контролінгу [34, 63, 70, 99, 111, 138, 175, 179, 210] носять в основному описовий характер;
- створення системи професійної підготовки та перепідготовки контролерів;
- створення професійних об'єднань для популяризації контролінгу.

Частина перелічених завдань виходить за коло компетенцій та можливостей підприємства, тому далі не розглядається. Проте їх не можна не наголосити, оскільки ефективність контролінгу залежить як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовища.

Відтак, дослідженням ретроспективи становлення та розвитку контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах встановлено, що:

- *структура робіт контролінгування і функції контролерів постійно змінюються*: існує тенденція зменшення обліково-реєстраційних робіт і збільшення внутрішнього консультування. Це утворює нові напрямки робіт контролерів по стратегічній навігації та робіт із її користувачами;
- *концептуальний етап розвитку контролінгу завершився і почався етап інтенсивного розвитку структурного контролінгу*.

Відповідно, актуальним стає системний, структурний і процесний опис контролінгу як основи для переходу до параметричного контролінгу на сценарних засадах.

2.2 Аналіз стану та тенденцій розвитку інноваційно-активних підприємств, їх можливостей і потреб щодо застосування контролінгу

Динаміка основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України за період 1991-2013 рр. свідчить про те, що інноваційна активність підприємств промисловості України досі не досягла рівня 1991р. по жодному з аналізованих показників (табл. 2.2). Кількість підприємств, що впроваджували інновації у 2013 р. складала 60,2% рівня 1994р., а питома вага підприємств, що впроваджували інновації, у кількості промислових підприємств склала 52,3% рівня 1994 р. Ще гірша ситуація з впровадженням нових видів технологічних процесів (їх кількість склала лише 21,6% рівня 1991р.) та освоєнням нових видів продукції (їх кількість склала 22,8%).

У 2013 р. інноваційну діяльність у промисловості здійснювало 1462 підприємства або 13,8% загальної кількості промислових підприємств, проти 1411 і 12,8% у 2009 р. [182]. Частка інноваційно-активних підприємств переробної промисловості становила – 15,0%, а у машинобудуванні – 22,2%.

На технологічні інновації у 2010 р. 1088 підприємств витратили 8,0 млрд. грн. При цьому домінують витрати коштів на придбання машин, обладнання та програмне забезпечення – 5051,7 млн. грн. На придбання внутрішніх НДР – 818,5 млн. грн., зовнішніх – 177,9 млн. грн., проте як на придбання інших зовнішніх знань – 141,6 млн. грн. [182] На навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або вдосконалених продуктів і процесів, ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій, витрачено 1855,7 млн. грн.

Понад 70% інноваційно-активних підприємств запровадили інновації за рахунок власних коштів (4775,2 млн. грн.), проте як за рахунок державних (92,7 млн. грн.) – 35 підприємств, 19 підприємств отримали кошти інвесторів (2442,4 млн. грн.), у т.ч. іноземних – 11 (2411,4 млн. грн.), вітчизняних – 12 (31,0 млн. грн.). Кредити (626,1 млн. грн.) отримали 36 підприємств [191-192].

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України (джерело: розраховано автором на підставі [162-165])

Роки	Кількість підприємств, що впроваджували інновації		Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, до кількості промислових підприємств		Кількість освоєних нових видів продукції		Кількість упроваджених нових видів технологічних процесів		З них маловідходних ресурсощадних технологій	
	од.	% до 1994 р.	%	% до 1994 р.	найменувань	% до 1991 р.	од.	% до 1991 р.	од.	% до 1991 р.
1991	-	-	-	-	13790	100	7303	100	1825	100
1992	-	-	-	-	16408	118,9	6495	88,8	1651	90,5
1993	-	-	-	-	15395	111,6	5085	69,6	1120	61,4
1994	2181	100,0	26,0	100,0	13163	95,4	3559	48,4	990	54,2
1995	2002	91,8	22,9	88,0	11472	83,2	2936	40,2	1044	57,2
1996	1729	79,3	19,3	74,2	9822	71,2	2138	29,3	688	37,7
1997	1655	75,9	17,0	65,4	10379	75,3	1905	26,1	600	32,9
1998	1503	68,9	15,1	58,0	10796	78,3	1348	18,5	467	25,6
1999	1376	63,1	13,5	51,9	12645	91,7	1203	16,5	423	23,2
2000	1491	68,4	14,8	56,9	15323	111,1	1403	19,2	430	23,6
2001	1503	68,9	14,3	55,0	19484	141,3	1421	19,4	469	25,7
2002	1506	69,1	14,6	56,1	22847	165,7	1142	15,6	430	23,6
2003	1120	51,4	11,5	44,2	7416	53,8	1482	20,3	606	33,2
2004	958	43,9	10,0	38,5	3977	28,8	1727	23,6	645	35,3
2005	810	37,1	8,2	31,5	3152	22,8	1808	24,7	610	37,8
2006	999	45,8	10,0	38,5	2408	17,5	1145	15,7	424	23,2
2007	1186	54,4	11,5	44,2	2526	18,3	1419	19,4	634	34,2
2008	1160	53,2	10,8	41,5	2446	17,7	1647	22,6	680	37,3
2009	1180	54,1	12,8	49,2	2685	19,5	1893	25,9	753	41,3
2010	1217	55,8	13,8	53,1	2408	17,5	2043	28,0	479	26,2
2011	1327	60,8	16,2	62,3	3238	23,5	2510	34,4	517	28,3
2012	1371	62,9	13,6	52,3	3403	24,7	2188	30,0	554	30,4
2013	1312	60,2	13,6	52,3	3138	22,8	1578	21,6	502	27,5

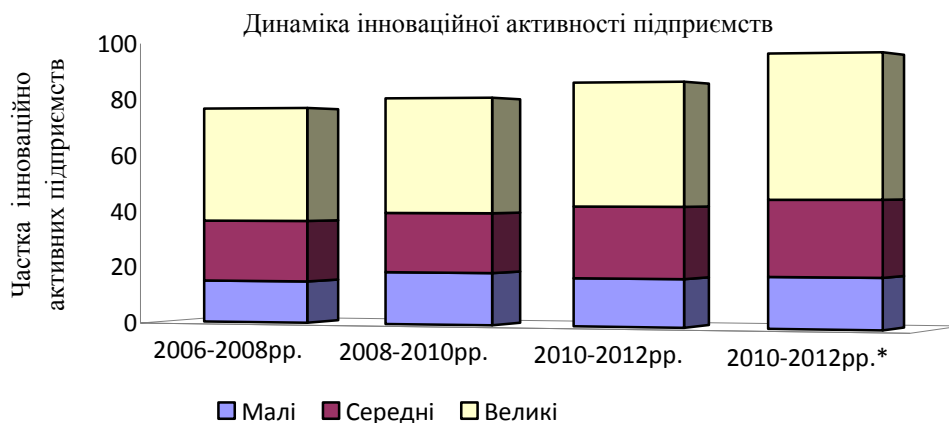
Обстеженням інноваційної діяльності за 2008-2010 рр., проведеним у 2011р. та за 2006-2008 рр., проведеним у 2009р. в Україні за програмою CIS (Community Innovation Survey), встановлене, що інноваційна активність великих та середніх підприємств майже не змінилася, а активність малих – дещо зросла (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Інноваційна активність підприємств в Україні (джерело: на основі [112, 160, 161, 163-165])

Показники	Період та підприємства за розміром								
	2006-2008 рр.			2008-2010 рр.			2010-2012 рр.		
	малі	середні	великі	малі	середні	великі	малі	середні	великі
1. Загальна кількість підприємств, од.	28151	8453	2567	26523	7468	2364	24657	7069	2288
2. Кількість інноваційно-активних підприємств, од.	4184	1831	1042	4876	1800	965	4170	1767	993
3. Питома вага інноваційно-активних підприємств в загальній кількості, %	14,86	21,66	40,64	18,38	21,10	40,82	16,9	25,0	43,4

Як видно з табл. 2.3, за даними зазначеного обстеження у 2008-2010 рр. частка інноваційно-активних підприємств порівняно з 2006-2008 рр. зросла в сегменті малих підприємств на 3,52%, в сегменті середніх – зменшилась на 0,56%, в сегменті великих – незначно зросла на 0,18 %. За період 2010-2012р. інноваційна активність великих підприємств дещо зросла (до 43,4% проти 40,82% у попередньому періоді). За період 2011-2013 рр. інноваційною діяльністю в промисловості в середньому займалося 2381 підприємство, або 23,4%. Із загальної кількості підприємств 5,0% займалися лише технологічними інноваціями, 10,4% – лише організаційними та маркетинговими інноваціями (нетехнологічними), 5,0% – технологічними і нетехнологічними [161]. Понад 75% підприємств з технологічними інноваціями були задіяні у придбанні машин, обладнання та програмного забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів та послуг. Водночас, за даними Державної служби статистики України [120], інноваційною діяльністю в промисловості займається менше 20% загальної кількості підприємств, що значно нижче порогового значення (25%) і аналогічного показника європейських країн (24%).

З динаміки інноваційної активності підприємств різних розмірів в Україні (рис. 2.8) видно, що інноваційна активність в промисловості у 2010-2012 рр. була вища за інноваційну активність по вітчизняним підприємствам в цілому.



2010-2012 - дані наведені для промислових підприємств*

Рисунок 2.8 – Інноваційна активність підприємств України за їх розміром (джерело: побудовано автором на підставі [124, 172, 174, 209])

Тобто можна припустити, що кількість інноваційно-активних промислових підприємств, які є потенційними користувачами контролінгу, займає значну частку, тому є сенс розглядати їх особливості та потреби. Необхідно встановити не лише кількісні показники їх розвитку за розмірами підприємств, а й визначити напрямки інноваційної активності, оскільки останні впливатимуть на формування цілей контролінгування в майбутньому на сценарій запровадження контролінгу.

Кількісні показники ілюструють сталий, проте низький проти світових показників, рівень інноваційної активності промислових підприємств, частка яких складала за останні роки 20,4-21,0% від їх загальної кількості. Тенденції застосування різних видів інновацій у промисловості збігаються із загальноукраїнськими (табл. 2.4). Переважає різноспрямоване впровадження інновацій, зокрема, процесових та продуктових, а також спостерігається стабільна частка підприємств, що переривають та поновлюють інноваційну діяльність.

Таблиця 2.4 – Кількість інноваційно-активних підприємств в Україні та у промисловості, одиниць (джерело: на основі [160, 161, 163-165])

Період	У тому числі підприємства								
	Загальна кількість обстежених підприємств	Підприємства з інноваційною активністю	з них						неінноваційно-активні
			з технологічними інноваціями	з них з інноваціями				тільки з маркетинговими та/або організаційними інноваціями (не технологічними)	
				продуктовими	процесовими	продуктовими та процесовими	продовжуваною або перерваною інноваційною діяльністю		
Україна в цілому									
2008-2010рр.	36352	7639	3575	572	1243	1530	230	4064	28713
2010-2012рр.	34014	6930	3405	525	1080	1507	293	3525	27084
За видами економічної діяльності (промисловість)									
2008-2010рр.	16555	3777	2338	459	623	1094	162	1439	12778
2010-2012рр.	16329	3848	2393	418	663	1134	178	1455	12481

Наочно подані тенденції різних типів інноваційної діяльності (рис. 2.9) показують, що продуктові інновації здійснює вдвічі менша кількість підприємств, ніж процесові: 1,5-1,6% проти 3,2-3,4% інноваційно-активних підприємств.

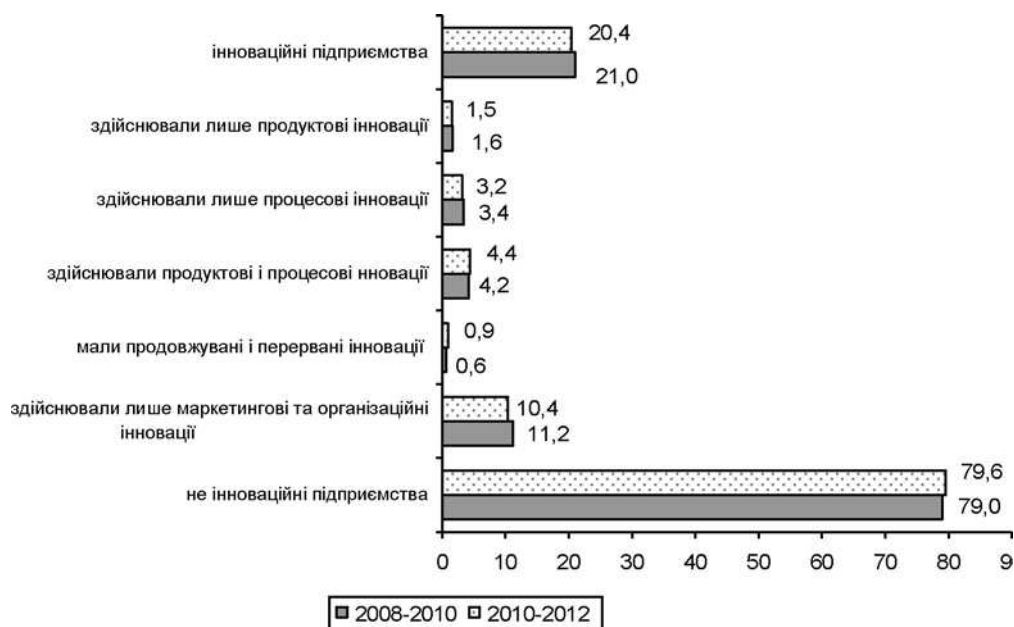


Рисунок 2.9 – Розподіл підприємств України за типами інноваційної діяльності, % до усіх підприємств (джерело: на підставі [161])

Інноваційно-активне підприємство повинно мати чисельність персоналу, достатню для виконання наукових досліджень і розробок. Оскільки технологічні інновації потребують досить тривалих досліджень і часто не надають швидкого прибутку, більшість малих промислових підприємств використовують механізм сумісництва. Аналіз чисельності персоналу інноваційно-активних малих підприємств показує, що його питома вага досить мала відносно загальної чисельності всього персоналу малих промислових підприємств – 3,4% (2006–2008 рр. – 4,1%). Водночас, абсолютна чисельність працюючих на інноваційно-активних підприємствах, з врахуванням великих, є значною (табл. 2.5) та складає в цілому по Україні 39,8-42,4%, а по промисловості – дещо більше (45,3-49,9%).

Таблиця 2.5 – Розподіл кількості працюючих на підприємствах за видами економічної діяльності, % (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Підприємства за розміром та видом економічної діяльності	Кількість працюючих на підприємствах по роках									
	інноваційно-активних		з технологічною інновацією		з маркетинговою, організаційною інновацією (нетехнологічною)		з технологічною інновацією, нетехнологічною інновацією		інноваційно-неактивних	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
1. Усього**	39,8	42,4	11,1	12,4	8,4	8,5	20,3	21,5	60,2	57,6
– малі**	19,3	17,6	3,4	3,4	11,8	10,8	4,1	3,5	80,7	82,4
– середні**	25,3	26,5	7,2	8,9	10,5	10,3	7,5	7,4	74,7	73,5
– великі**	47,3	50,8	13,6	14,9	7,2	7,7	26,5	28,3	52,7	49,2
2. Промисловість**	45,3	49,9	14,3	15,7	6,5	7,2	24,6	27,0	54,7	50,1
– малі**	18,9	19,1	4,5	5,2	9,2	9,7	5,2	4,2	81,1	80,9
– середні**	27,3	28,9	10,3	12,2	8,1	7,8	8,9	8,9	72,7	71,1
– великі**	52,4	58,0	16,3	17,7	5,8	6,8	30,3	33,5	47,6	42,0

* - % до загальної кількості працюючих, ** - до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями

Більша концентрація персоналу спостерігається на підприємствах, де здійснюються як технологічні, так і нетехнологічні інновації: 20,3-21,5% по Україні в цілому, 24,6-27,0% по промисловим підприємствам. Стосовно розміру – цілком логічно, що домінують великі підприємства, концентруючи 52,4-58,0% персоналу. Проте є тенденції пожвавлення інноваційної діяльності середніх підприємств: персонал їх інноваційно-активної частки зріс з 27,3% до 28,9%.

Обсяг реалізованої продукції промислових інноваційно-активних підприємств повільно зростав з 52,2% до 58,2% (табл. 2.6). Тенденції у промисловості відтворювали загальноукраїнські, крім технологічних та нетехнологічних інновацій у 2012р., коли вони були протилежними: падіння в промисловості технологічних інновацій з 14,6% до 13,6% на тлі зростання в цілому з 7,7% до 8,0%, а також зростанні нетехнологічних з 8,8% до 11,2% в промисловості на тлі загальноукраїнського падіння з 15,7% до 14,5%.

Таблиця 2.6 – Розподіл обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності, % (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Вид економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції підприємствами по роках, % до загального обсягу реалізованої продукції									
	інноваційно-активними		з технологічною інновацією		з маркетинговою та/або організаційною інновацією (нетехнологічною)		з технологічною інновацією та нетехнологічною інновацією		інноваційно-неактивними	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
1. Усього	44,3	47,8	7,7	8,0	15,7	14,5	20,9	25,3	55,7	52,2
2. Промисловість	52,2	58,2	14,6	13,6	8,8	11,2	28,8	33,4	47,8	41,8

В регіональному аспекті суттєвих змін не відбулося (табл. 2.7): в Одеській області інноваційна діяльність промислових та інших підприємств гальмувалася та спостерігалася значне падіння їх інноваційної активності в цілому (з 53,9% до 43%) та в секторі нетехнологічних інновацій (з 32,1% до 17,5%), проте технологічні інновації зростали (з 14,6% до 18,0%).

Таблиця 2.7 – Розподіл обсягу реалізованої продукції, % до загального обсягу реалізованої продукції (джерело: на основі [161, 163-165])

Регіон	Обсяг реалізованої продукції підприємствами по роках									
	інноваційно-активними		з технологічною інновацією		з маркетинговою, організаційною інновацією (нетехнологічною)		з технологічною інновацією, нетехнологічною інновацією		не інноваційно-активними	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
1. Україна	44,3	47,8	7,7	8,0	15,7	14,5	20,9	25,3	55,7	52,2
2. Одеська область	53,9	43,0	14,6	18,0	7,3	7,5	32,1	17,5	46,1	57,0

Важливі висновки можна сформулювати на підставі даних табл. 2.8-2.9, з яких можна побачити, що *технологічні інновації почали повільно «перетікати» з великих промислових підприємств на малі та середні*: якщо частка великих зменшилася на 1,6% з 17,1% у 2010р. до 15,5% у 2012р., то частка середніх зросла на 0,1% (з 3,8% до 3,9%), а малих – на 1,2% (з 6,2% до 7,4%). Протилежна тенденція спостерігалася по реалізованій продукції підприємствами з маркетинговою та/або організаційною інновацією (нетехнологічною) (див. табл. 2.8): якщо частка великих зросла на 4,0% з 8,7% у 2010р. до 12,7% у 2012р., то частка середніх зменшилася на 3,3% (з 9,0% до 5,3%), а малих – на 0,9% (з 8,4% до 7,5%).

Таблиця 2.8 – Розподіл обсягу реалізованої продукції за розміром підприємств, % до загального обсягу реалізованої продукції (джерело: на основі [161, 163-165])

Підприємства за розміром та видом економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції підприємствами по роках									
	інноваційно-активними		з технологічною інновацією		з маркетинговою та/або організаційною інновацією (нетехнологічною)		з технологічною інновацією та нетехнологічною інновацією		інноваційно-неактивними	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
1. Усього	44,3	47,8	7,7	8,0	15,7	14,5	20,9	25,3	55,7	52,2
– малі	19,8	19,2	1,4	1,5	16,3	15,2	2,0	2,5	80,2	80,8
– середні	32,9	25,6	2,9	3,7	13,9	17,4	16,0	4,5	67,1	74,4
– великі	56,2	62,5	11,4	11,1	16,1	13,4	28,7	38,0	43,8	37,5
2. Промисловість	52,2	58,2	14,6	13,6	8,8	11,2	28,8	33,4	47,8	41,8
– малі	16,8	16,1	3,8	3,9	8,4	7,5	4,7	4,6	83,2	83,9
– середні	23,3	20,7	6,2	7,4	9,0	5,3	8,1	7,9	76,7	79,3
– великі	60,5	68,6	17,1	15,5	8,7	12,7	34,7	40,4	39,5	31,4

Організаційні інновації є не тільки фактором підтримки для продуктивних і процесових, вони можуть впливати на діяльність підприємств в цілому: якість і ефективність роботи, обмін інформацією, здатність підприємств створювати та використовувати нові знання й технології. Нові інструменти маркетингу та управління, зокрема контролінгові, можуть відігравати центральну роль у

продуктивності, виході на нові ринки або їх сегменти та розробленні нових способів просування продукції.

Таблиця 2.9 – Розподіл обсягу реалізованої продукції підприємствами з технологічними інноваціями за рівнем новизни за розміром підприємств, % до загального обсягу реалізованої продукції (джерело: на основі [161, 163-165])

Підприємства за розміром та видом економічної діяльності	Частка реалізованої продукції по роках, яка була					
	новою для ринку		новою для підприємства		не зміненою або поверхнево модифікованою	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012
1. Усього	5,1	5,5	21,2	13,0	73,7	81,4
– малі	5,5	6,4	23,8	21,4	70,7	72,2
– середні	2,0	5,2	62,2	17,1	35,8	77,7
– великі	5,8	5,5	12,1	12,7	82,0	81,8
2. Промисловість	5,1	7,3	11,6	11,9	83,3	80,8
– малі	7,3	5,0	24,5	23,0	68,3	72,0
– середні	6,4	4,5	18,4	18,4	75,2	77,1
– великі	4,9	7,5	11,1	11,4	84,0	81,1

Збільшення обсягу реалізованої продукції малими підприємствами відбулося за рахунок збільшення частки реалізації продукції підприємствами з маркетинговими та/або організаційними інноваціями. Водночас, аналіз свідчить про незначний внесок малих промислових інноваційно-активних підприємств з технологічними інноваціями у загальний обсяг реалізованої продукції економікою країни. Причина цього – низька конкурентоздатність вітчизняних малих підприємств внаслідок дії низки чинників, зокрема, відсутність фінансових коштів на оновлення та модернізацію основних засобів підприємства та зовнішніх інвестицій, недостатність кваліфікованого персоналу, витратність розробки та впровадження технологічних інновацій, нестача, слабка партнерська співпраця, недосконале законодавство та інше.

Причому значно змінилася структура інноваційної активності за критерієм новизни продукції (див. табл. 2.9). Новою продукцією для ринку в промисловості більше цікавились великі підприємства: з 4,9% у 2010 р. до 7,5% у 2012р. на тлі падіння по малих підприємствам та середнім з 7,3% у 2010 р. до

5,0% у 2012 р. та з 6,4% у 2010 р. до 4,5% у 2012 р. відповідно. Традиційної (незміненої або поверхнево модифікованої) продукції перевагу віддавало більш 75% підприємств в кожній групі.

У попередній період 2008-2010 р. (рис. 2.10) питома вага реалізованої малими підприємствами з технологічними інноваціями нової або значно поліпшеної продукції становила 1,4 % (у промисловості – 3,8%) загального обсягу реалізованої продукції, зокрема 5,5% нової для ринку (у промисловості – 7,3%), 23,8% нової для підприємства (у промисловості – 24,5%).

Розподіл інноваційної продукції за рівнем новизни

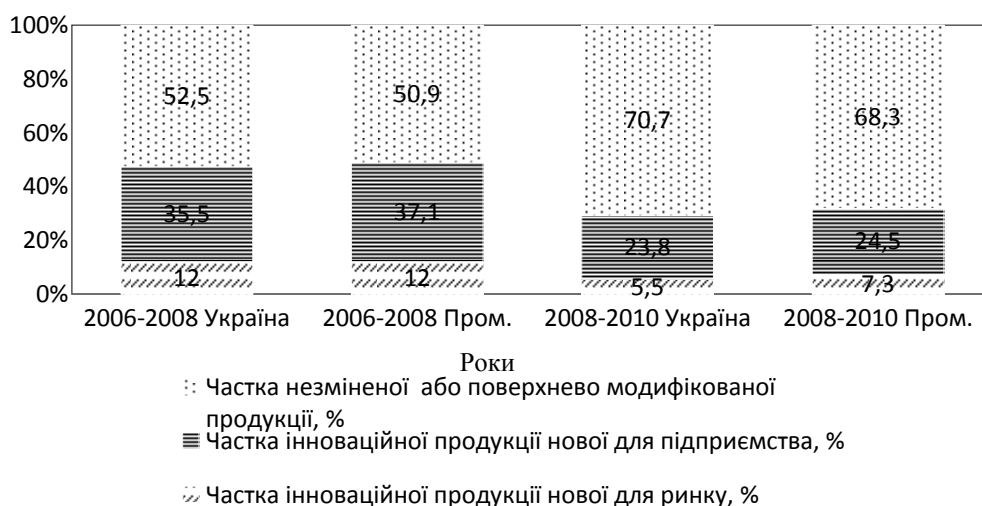


Рисунок 2.10 – Розподіл інноваційної продукції підприємств з технологічними інноваціями за рівнем новизни (джерело: на підставі [161])

У порівнянні з попереднім періодом зменшились: частка нових для ринку реалізованих товарів на 6,5% (у промисловості – 4,7%), нових для підприємства – на 11,7 (у промисловості – 12,6%). Водночас, частка реалізованих товарів та, які були незміненими або поверхнево модифікованими, зросла на 18,2% (у промисловості – 17,4%). Така тенденція усталася внаслідок того, що малим інноваційно-активним промисловим підприємствам не вистачає ресурсів для впровадження на постійній основі нових або поліпшених технологічних інновацій. Відповідно, має місце технологічне відставання продукції

вітчизняних виробників та неспроможності підприємств конкурувати з зарубіжними аналогами. Узагальнюючі зведений розподіл видів інноваційної діяльності (рис. 2.11), можна відмітити, що майже всі напрями за 2010-2012 рр. скоротилися, крім придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, зростання якого спостерігалось на 2,7%.

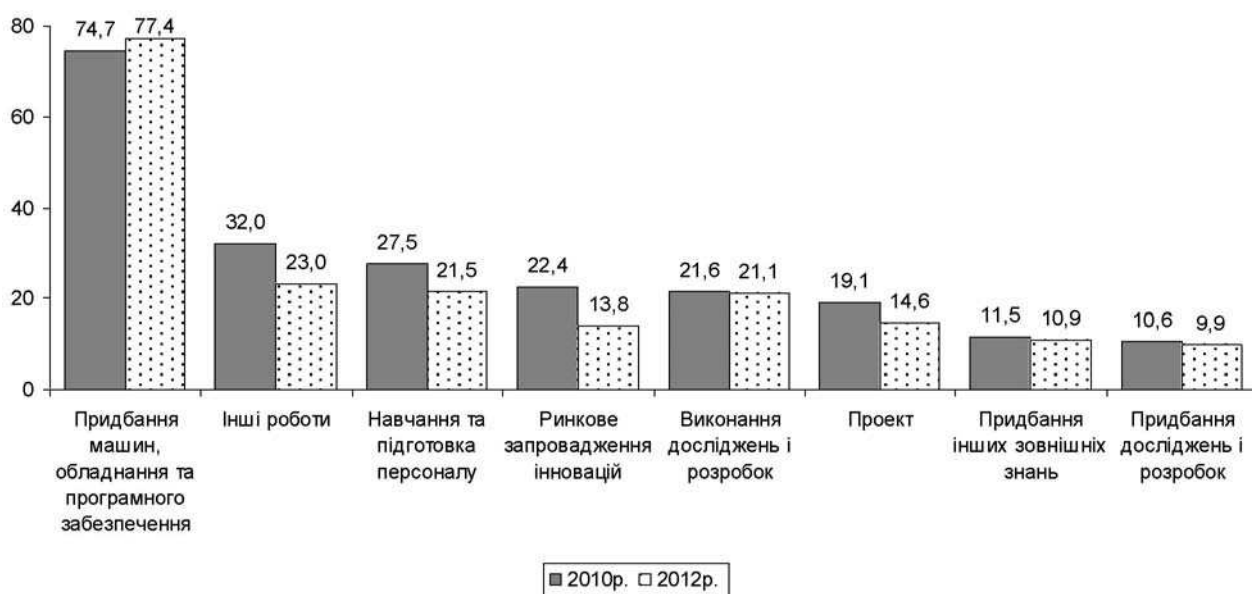


Рисунок 2.11 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями України за напрямками інноваційної діяльності, % (джерело: на підставі [161])

Найбільше падіння відбулося в секторах: ринкове запровадження інновацій (8,6%), навчання та підготовка персоналу (6%), проекти (4,5%).

Збереглася орієнтація промислових підприємств на виконання наукових досліджень власними силами: 24,0% у 2008-2010 рр. та 22,1% у 2010-2012 рр. (табл. 2.10) проти 10,6%-9,9% частки зовнішніх НДР.

Навчання та підготовка персоналу для розроблення і/або впровадження нових або значно удосконалених продуктів і процесів є однією з важливих складових інноваційної діяльності підприємств: нею займалося кожне п'яте підприємство України.

Проте навчальна підготовка персоналу для інноваційної діяльності у аналізованому періоді скоротилася (з 26,2% до 20,3%).

Таблиця 2.10 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями за напрямками інноваційної діяльності за регіонами та видам діяльності (фрагмент), % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: на основі [161, 163-165])

Період аналізу	Внутрішні НДР	Зовнішні НДР	Придбання машин обладнання та програмного забезпечення	Придбання зовнішніх знань	Навчальна підготовка для інноваційної діяльності	Ринкове запровадження інновацій	Проект	Інше
Україна								
2008-2010рр.	21,6	10,6	74,7	11,5	27,5	22,4	19,1	32,0
2010-2012рр.	21,1	9,9	77,4	10,9	21,5	13,8	14,6	23,0
Промисловість								
2008-2010рр.	24,0	11,3	72,0	11,1	26,2	21,4	18,9	31,9
2010-2012рр.	22,1	10,5	74,6	9,9	20,3	12,9	13,2	23,0

Партнерські відносини інноваційно-активних промислових підприємств також зазнали певних змін. Зросла частка підприємств, що мають партнерів у США (з 1,0% до 1,7%), Індії та Китаї (з 1,4% до 2,3%), проте як в цілому по Україні та по промисловості ситуація значно не змінилася: 22,5%-22,6% та 22,6% -22,5% відповідно (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями, що мали партнера з інноваційної співпраці за місцем розташування партнерів за видами економічної діяльності, % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: на основі [161, 163-165])

Вид економічної діяльності	Усього по роках		У тому числі по роках в									
			Україні		Країнах Європи		США		Китаї та Індії		Інших країнах	
	2008-2010	2010-2012	2008-2010	2010-2012	2008-2010	2010-2012	2008-2010	2010-2012	2008-2010	2010-2012	2008-2010	2010-2012
1. Усього	22,5	22,6	20,5	20,6	6,8	7,1	0,9	2,4	1,1	2,1	5,1	5,6
2. Промисловість	22,6	22,5	20,0	20,3	8,3	7,7	1,0	1,7	1,4	2,3	6,0	6,2

Основними партнерами по співпраці інноваційно-активних промислових підприємств (табл. 2.12) є постачальники обладнання, матеріалів, компонентів чи програмного забезпечення, частка яких зросла з 24,7% у 2008-2010 рр. до

26,2% у 2010-2012 рр. (в Україні в цілому – з 21,3% до 24,9%), а також клієнти (покупці) – частка яких зростає з 18,0% у 2008-2010 рр. до 20,3% у 2010-2012 рр. (в Україні в цілому – з 19,1% до 21,5%). Ці форми взаємодії утворюють усталені господарські зв'язки та виробнича кооперація.

Таблиця 2.12 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями за найбільш важливими джерелами інформації для інноваційної діяльності за регіонами, % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: на основі [161, 163-165])

Період аналізу	Джерела									
	внутрішні	ринкові				інституційні		інші		
	у межах підприємств, групи підприємств	постачальники обладнання, матеріалів, компонентів, програмного забезпечення	клієнти, покупці	конкуренти, інші підприємства галузі	консультанти, комерційні лабораторії, приватні НДІ	університети та інші вищі навчальні заклади	державні НДІ	конференції, торгові ярмарки, виставки	наукові журнали та торгові/технічні публікації	професійні та промислові асоціації
Україна										
2008-2010 рр.	25,0	21,3	19,1	10,1	4,0	2,0	4,5	14,3	9,7	3,7
2010-2012 рр.	30,0	24,9	21,5	10,4	5,1	2,5	4,7	15,0	9,4	4,5
Одеська область										
2008-2010 рр.	24,2	24,7	18,0	9,3	2,9	0,9	1,9	13,4	10,2	5,9
2010-2012 рр.	42,1	26,2	20,3	13,5	6,7	1,9	8,6	18,8	7,6	5,7

Державні установи внаслідок складностей співпраці та труднощів з розрахунками є найменш затребуваними партнерами, тому зв'язки з державним науковим та освітянськими секторами доволі слабкі. Проте в світі одним із пріоритетних напрямків розвитку інноваційно-активних промислових підприємств є співпраця та взаємодія з іншими підприємствами, сферою освіти та науки.

Партнери для інноваційно-активних підприємств – джерело інноваційних ідей, тому інформаційний аспект партнерства потребує уваги (див. табл. 2.12).

Як видно, ВНЗ є партнерами з найменшою часткою інформації для інноваційної діяльності підприємств – 2,0%-2,5% (у промисловості 0,98-1,9%).

Крім того його частка зменшилась у порівнянні з попереднім періодом ще на 0,7% (у промисловості на 1,4%) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Розподіл малих промислових підприємств з технологічними інноваціями за найбільш важливими джерелами інформації для інноваційної діяльності, % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Джерела інформації	2006-2008	
	Україна	Промисловість
1. Внутрішні (в межах групи або організації)	25,8	22,8
2. Ринкові джерела:	–	–
– постачальники обладнання, матеріалів, компонентів чи програмного забезпечення	18,2	15,0
– клієнти	19,9	17,8
– конкуренти чи інші підприємства галузі	10,3	8,0
– консультанти, комерційні лабораторії або приватні НДІ	4,0	3,5
3. Інституційні джерела:	–	–
– університети та інші навчальні заклади	2,2	2,2
– державні чи приватні науково-дослідні інститути	3,8	3,3
4. Інші джерела:	–	–
– конференції, торгові ярмарки, виставки	18,4	18,6
– наукові журнали та торгові/технічні публікації	13,5	12,0
– професійні та промислові асоціації	4,4	3,1

Дана ситуація є наслідком падіння престижу ВНЗ і недовірою підприємств до якості співпраці з ними. Водночас, державні та приватні науково-дослідні інститути набрали вагомість в якості джерел інформації та збільшили свою частку на 0,4%.

Протягом 2006-2008 рр. втрачали значимість для інноваційної діяльності як зовнішні інформаційні джерела: конференції, торгові ярмарки, виставки – падіння відбулося на 6,3% (промисловість – 7,8%); наукові журнали та торгові/технічні публікації – зниження на 5,5% (промисловість – 6,6%); професійні та промислові асоціації – зниження на 1,7% (промисловість – 1,4%).

У 2008-2012 рр. тенденції по секторам зовнішніх джерел такі (табл.2.14):
 – конференції, торгові ярмарки, виставки – зростання на 0,6% (промисловість – падіння 0,4%);

- наукові журнали та торгові/технічні публікації – зниження 0,3% (промисловість – зростання 0,2%);
- професійні та промислові асоціації – зростання на 0,8% (промисловість – зростання 0,9%).

Зберігає домінуючу роль сукупність внутрішніх інформаційних джерел інноваційно-активних підприємств, які складають 25-30% по Україні в цілому та 25,1-28% по промисловим підприємствам.

Тобто мають місце структурні зміни зовнішніх джерел, повільний перехід інноваційно-активних промислових підприємств на більш професійні джерела.

Таблиця 2.14 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями за джерелами інформації для інноваційної діяльності за видами економічної діяльності, % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Період аналізу	Джерела									
	внутрішні	ринкові			інституційні			інші		
	у межах підприємства, групи підприємств	постачальники обладнання, матеріалів, компонентів, програмного забезпечення	клієнти, покупці	конкуренти, інші підприємства галузі	консультанти, комерційні лабораторії, приватні НД	університети та інші вищі навчальні заклади	державні НД	конференції, торгові ярмарки, виставки	наукові журнали та торгові/технічні публікації	професійні та промислові асоціації
	Усього									
2008-2010 рр.	25,0	21,3	19,1	10,1	4,0	2,0	4,5	14,3	9,7	3,7
2010-2012 рр.	30,0	24,9	21,5	10,4	5,1	2,5	4,7	15,0	9,4	4,5
	Промисловість									
2008-2010 рр.	25,1	19,9	19,2	9,6	4,2	1,8	4,6	14,5	8,7	3,3
2010-2012 рр.	28,0	23,2	20,3	10,1	4,9	1,9	4,6	14,1	8,9	4,2

Важливою є структура джерел інформації за розміром інноваційно-активних промислових підприємств (табл. 2.15), оскільки вона характеризує інформаційно-аналітичне забезпечення управління та становитиме надалі інформаційну базу інноваційного контролінгу підприємства.

Таблиця 2.15 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями за джерелами інформації для інноваційної діяльності за розміром підприємств у 2010-2012 рр., % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Підприємства за розміром та видом економічної діяльності	Джерела									
	внутрішні	ринкові			інституційні			інші		
	у межах підприємства, групи підприємств	постачальники обладнання, матеріалів, компонентів, програмного забезпечення	клієнти, покупці	конкуренти, інші підприємства галузі	консультанти, комерційні лабораторії, приватні НДІ	університети та інші вищі навчальні заклади	державні НДІ	конференції, торгові ярмарки, виставки	наукові журнали та торгові/технічні публікації	професійні та промислові асоціації
1. Усього	30,0	24,9	21,5	10,4	5,1	2,5	4,7	15,0	9,4	4,5
– малі	29,9	23,4	22,9	10,5	4,7	2,0	3,9	13,6	8,4	3,8
– середні	26,7	24,3	18,4	9,1	4,2	1,8	3,9	13,8	7,9	3,9
– великі	34,3	28,7	22,8	11,7	6,9	4,4	7,5	19,5	13,3	6,7
2. Промисловість	28,0	23,2	20,3	10,1	4,9	1,9	4,6	14,1	8,9	4,2
– малі	26,0	21,0	20,0	9,5	4,2	0,5	2,5	10,7	7,2	3,0
– середні	25,1	21,5	17,7	8,9	3,7	1,5	3,7	12,6	6,6	3,5
– великі	34,0	27,9	23,9	12,4	7,1	4,1	8,4	20,3	14,0	6,7

Як можна побачити з табл. 2.15, структура джерел у промислових підприємств та в цілому по вітчизняним підприємствам практично однакова. Є деякі розбіжності у частках сектору університетів та інших вищих навчальних закладів (1,9% у промисловості проти 2,5% в цілому), а також у секторі конференцій, торгових ярмарок, виставок (14,1% у промисловості проти 15,0% в цілому), тобто вплив галузевих особливостей інформаційних джерел незначний, а відмінності у даних секторів можна пояснити таким чином: по першому сектору – старіння та зношеність матеріально-технічної бази профільних ВНЗ [57], що не дозволяє проводити більшості з них сучасні дослідження; по другому сектору – дане джерело, на нашу думку, не може надати повну оперативну інформацію стосовно обладнання виробничо-технічного призначення, оскільки має локальний за часом характер її, до того ж його може цілком замінити прямий контакт виробника з постачальниками.

Важливим результатом дослідження є встановленні розбіжності

інформаційних джерел за критерієм розміру підприємств:

- зокрема, серед всіх промислових підприємств з технологічними інноваціями, *найбільш затребуваними є такі інформаційні джерела:* постачальники обладнання, матеріалів, компонентів, програмного забезпечення (їх використовує 21,0% малих підприємств, 21,5% середніх, 34% великих); клієнти, покупці (їх використовує 20% малих підприємств, 17,7% середніх та 23,9% великих);
- *більш суттєві розбіжності спостерігаються за ринковим сектором джерел конкурентів та інших підприємств галузі:* великі підприємства приділяють їм більше уваги, ніж малі (23,9% проти 20,0%);
- *кардинально відрізняється відношення промислових підприємств з технологічними інноваціями до інституційних та інших інформаційних джерел:* послугами консультантів, комерційних лабораторій, приватних НДІ великі підприємства цікавляться на 59,1% більше ніж малі (7,1% проти 4,2%); контактами з професійними та промисловими асоціаціями – на 44,8% (6,7% проти 3,5%). Вдвічі менше частка малих підприємств, що цікавляться конференціями торговими ярмарками та виставками (10,7% проти 20,3%) та відстежують інформацію наукових журналів, торгові та технічні публікації (7,2% проти 14%). В чотири рази (!) менше контактів малих підприємств з представниками освіти та науки: з університетами та іншими вищими навчальними закладами (0,5% проти 4,1%), а також з державними НДІ (2,5% проти 8,4%). Це зменшує можливості малих інноваційно-активних підприємств, не інформує їх про новітні галузеві та загальні тенденції НТП.
- *середні підприємства активніше працюють з деякими інституційними та іншими інформаційними джерелами на тлі малих, проте рівня великих підприємств не досягають по жодному показнику оцінювання. А по деяким вони програють і малим, і великим. Зокрема по ринковим джерелам, щодо: інформації конкурентів та інших підприємств галузі їх частка складає 8,9% проти 9,5% та 12,4% відповідно; клієнтів та покупців – 17,7% проти 20,0% та 27,9%. По інституційним джерелам, щодо: інформації консультантів, комерційних лабораторій, приватних НДІ – 3,7% проти 4,2% та 7,1%. По*

іншим джерелам, щодо: наукових журналів, торгових та технічних публікацій – 6,6% проти 7,2% та 14,0%.

Доцільно оцінити також *найбільш важливі цілі, які ставлять підприємства при розробці та впровадженні інноваційної продукції та процесів*, оскільки вони відображають причини, за якими підприємства здійснюють інноваційну діяльність (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями за інноваційними цілями при розробці та впровадженні інноваційної продукції або процесів за видами економічної діяльності, % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Період аналізу	Розширити номенклатуру товарів або послуг	Замінити застарілі продукти або процеси	Вийти на нові ринки чи збільшити частку ринку	Поліпшити якість товарів або послуг	Скоротити час, необхідний для виходу інновації на ринок	Підвищити гнучкість при виробництві товарів або послуг	Збільшити потужності для виробництва товарів або послуг	Зменшити витрати праці на одиницю продукції	Зменшити витрати матеріалів та енергії на одиницю продукції	Зменшити вплив на навколишнє середовище	Поліпшити якість здоров'я та рівень безпеки
Усього											
2008-2010 рр.	40,1	28,1	37,9	40,8	13,6	15,1	21,6	22,4	21,4	16,3	20,4
2010-2012 рр.	41,8	28,6	39,3	40,6	12,8	14,5	21,2	22,6	21,0	16,5	20,3
Промисловість											
2008-2010 рр.	43,3	28,1	39,7	40,8	13,2	15,4	23,5	25,1	24,7	19,0	21,9
2010-2012 рр.	43,4	28,4	39,2	41,2	13,6	16,1	25,0	23,9	25,1	19,1	23,8

Всі причини інноваційної діяльності промислових підприємств з технологічними інноваціями за інноваційними цілями можна розподілити за їх важливістю на три групи за ступенем розповсюдженості:

- *пріоритетні* притаманні 30% інноваційно-активних підприємств: а) розширення номенклатури продукції – 43,4% у 2010-2012 рр. проти 42,3% у 2008-2010 рр., б) поліпшення якості товарів або послуг – 41,2% у 2010-2012 рр. проти 40,8% у 2008-2010 рр., в) вихід на нові ринки та збільшення частки ринку – 39,2% у 2010-2012 рр. проти 39,7% у 2008-2010 рр.;

- *причини середньої важливості*, притаманні 20% інноваційно-активних підприємств: а) заміна застарілої продукції або процесів – 28,4% у 2012-2010 рр. проти 28,1% у 2008-2010 рр., б) зменшення витрат матеріалів та енергії на одиницю продукції – 25,1% у 2010-2012 рр. проти 24,7% у 2008-2010 рр., в) збільшення потужностей виробництва товарів або послуг – 25,0% у 2012-2010 рр. проти 23,5% у 2008-2010 рр., г) зменшення витрат праці на одиницю продукції – 23,9% у 2010-2012 рр. проти 25,0% у 2008-2010 рр., д) поліпшення якості здоров'я та рівень безпеки – 23,8% у 2010-2012 рр. проти 21,9% у 2008-2010 рр.;
- *найменш важливі*, притаманні 10-20% інноваційно-активних підприємств: а) зменшення впливу на навколишнє середовище – 19,1% у 2010-2012 рр. проти 19,0% у 2008-2010 рр., б) підвищення гнучкості виробництва – 16,1% у 2010-2012 рр. проти 15,4% у 2008-2010 рр., в) скорочення часу, необхідного для виходу інновації на ринок – 13,6% у 2010-2012 рр. проти 13,2% у 2008-2010 рр.

Аналізування розподілу підприємств з технологічними інноваціями за інноваційними цілями та їх розміром (табл. 2.17) дозволило встановити, що

– *стабільно пріоритетними інноваційними цілями для великих, малих та середніх підприємств, як промислових, так і всіх підприємств в цілому є:*

а) *розширення номенклатури продукції*. Зокрема, у промисловості частка підприємств із зазначеною ціллю складала: малих – 41,5 %, середніх – 41,4%, великих – 47,7% у 2010-2012 рр. проти 42,3%, 40,6%, 48,5% у 2008-2010 рр. відповідно. Частка малих і великих дещо впала на тлі росту частки середніх;

б) *вихід на нові ринки або збільшення частки опанованих ринків*, яке є майже рівною за часткою для великих промислових та всіх підприємств: 45,6% – для промислових та 44,8% – для всіх у 2010-2012 рр. проти 46,4% – для промислових та 45,5% – для всіх у 2008-2010 рр.;

– *пріоритетними інноваційними цілями, важливість яких змінюється для великих, малих або середніх підприємств є:*

в) *поліпшення якості товарів або послуг*, яка була першою за пріоритетністю для великих підприємств, проте важливість якої помітно

знизилися останнім часом: 45,7% – для промислових та 45,2% – для всіх у 2010-2012 рр. проти 51,2 % – для промислових та 51,3% – для всіх у 2008-2010рр. Аналогічна ситуація по середнім підприємствам: середнє падіння – на рівні 1,7-1,6%%. Для малих – навпаки, її важливість зросла (з 36,9% у промисловості у 2008-2010 рр. до 40,7% у 2010-2012 рр.);

Таблиця 2.17 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями за інноваційними цілями при розробці та впровадженні інноваційної продукції або процесів та за розміром підприємств, % до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Період аналізу	Підприємства	Розширити номенклатуру товарів або послуг	Замінити застарілі продукти або процеси	Вийти на нові ринки чи збільшити частку ринку	Поліпшити якість товарів або послуг	Скоротити час, необхідний для виходу інновації на ринок	Підвищити гнучкість при виробництві товарів або послуг	Збільшити потужності для виробництва товарів або послуг	Зменшити витрати праці на одиницю продукції	Зменшити витрати матеріалів та енергії на одиницю продукції	Зменшити вплив на навколишнє середовище	Поліпшити якість здоров'я та рівень безпеки
2008-2010 рр.	Усього											
	– малі	38,0	23,4	34,6	37,6	11,1	12,9	17,4	19,6	15,5	12,5	16,7
	– середні	39,3	28,3	38,5	39,2	14,7	15,9	23,5	20,6	21,6	14,2	18,4
	– великі	46,6	40,1	45,5	51,3	18,3	19,6	29,6	32,4	36,1	28,8	32,5
	Промисловість											
	– малі	42,3	23,3	36,0	36,9	10,2	14,7	22,2	21,7	18,8	14,4	21,3
	– середні	40,6	26,1	37,5	38,4	14,1	14,9	23,9	19,7	22,4	15,6	18,4
	– великі	48,5	39,2	46,4	51,2	18,4	19,6	30,7	32,6	38,4	30,8	34,1
	2010-2012 рр.	Усього										
– малі		39,9	26,9	37,7	40,3	11,2	13,6	17,8	19,0	16,2	12,1	17,9
– середні		41,5	25,5	37,5	37,5	12,3	12,8	20,0	20,9	18,6	15,3	18,6
– великі		45,9	36,1	44,8	45,2	16,4	18,8	29,7	31,7	33,7	26,7	27,3
Промисловість												
– малі		41,5	25,5	36,6	40,7	11,6	14,5	20,4	22,6	20,1	13,8	18,6
– середні		41,4	24,5	37,9	36,8	12,2	12,8	20,8	21,7	20,3	17,1	20,1
– великі		47,7	35,6	45,6	45,7	16,3	19,5	30,6	32,4	35,9	28,1	28,1

– *найменш важливими інноваційними цілями* для великих, малих та середніх підприємств, як промислових, так і всіх підприємств в цілому є:

а) *скорочення часу, необхідного для виходу інновації на ринок.* Зокрема, у

промисловості частка підприємств із зазначеною ціллю складала: малих – 11,6 %, середніх – 12,2%, великих – 16,3% у 2010-2012рр. проти 10,2%, 14,1%, 18,4% у 2008-2010рр. відповідно. Хоча активність малих в цьому напрямку дещо зросла на 1,4%, проте активність середніх та великих впала на 1,9% та 2,1% відповідно. Тенденція є вкрай негативною, оскільки не сприяє НТП;

– *найменш важливими інноваційними цілями окремих видів підприємств є:*

а) *підвищення гнучкості при виробництві товарів або послуг для малих для середніх підприємств*, важливість якої для останніх у 2012-2010рр. впала: 12,8% – однаково для промислових та всіх підприємств проти 14,9% та 15,9% у 2008-2010рр. відповідно. Тенденція свідчить про стабілізацію виробництва;

б) *зменшення впливу на навколишнє середовище для малих підприємств*, важливість якої у 2012-2010рр. впала до 13,8% – для малих промислових та 12,1% – для всіх підприємств проти 14,4% та 12,5% у 2008-2010рр. відповідно.

Зазначені інноваційні цілі безпосередньо впливатимуть на формування контролінгу, у першу чергу його об'єктів та інструментів контролінгування.

Аналізування кількості підприємств, що запроваджували організаційні та/або маркетингові інновації (табл. 2.18), довело, що у промисловості даний вид інновацій застосовує в 3 рази менше підприємств, ніж в цілому по країні.

До того ж, певна кількість промислових підприємств застосовує інновації по їх видах вибірково:

а) тільки маркетингові інновації: 14,34% промислових та 9,76% всіх у 2010-2012 рр. проти 17,0% промислових та 10,61% всіх підприємств у 2008-2010рр. на тлі загальної тенденції до зменшення частки;

б) тільки організаційні інновації: 9,95% промислових та 8,23% всіх у 2010-2012 рр. проти 8,83% промислових та 6,95% всіх підприємств у 2008-2010рр. на тлі загальної тенденції до зменшення частки;

в) організаційні та маркетингові разом: 18,77% промислових та 14,6% всіх у 2010-2012 рр. проти 20,0% промислових та 14,75% всіх підприємств у 2008-2010 рр. на тлі тенденції до зменшення частки промислових, та збереження частки усіх підприємств.

Таблиця 2.18 – Підприємства, що впроваджували організаційні та/або маркетингові інновації за видами економічної діяльності, одиниць (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Період аналізу	Усього	У тому числі							
		організації з технологічною інновацією	тільки організаційні інновації	тільки маркетингові інновації	організаційні та маркетингові інновації	організаційні без технологічної інновації	тільки організаційні інновації	тільки маркетингові інновації	організаційні та маркетингові інновації
Усього									
2008-2010	6004	1939	417	637	885	4065	1028	1666	1371
2010-2012	5225	1703	430	510	763	3522	933	1408	1181
Промисловість									
2008-2010	2660	1220	235	453	532	1440	308	768	364
2010-2012	2573	1108	256	369	483	1465	368	681	416

Важливим для цілей даного дослідження є аналіз, виконаний у розрізі підприємств двох типів: що застосовують всі види інновацій та що застосовують лише організаційно-економічні інновації, виконаний за розподілом підприємств на малі, середні та великі (табл. 2.19). З'ясовано, що:

- для малих промислових підприємств, що застосовують технологічні інновації, маркетингові інновації традиційно важливіші за організаційні: 141 та 86 підприємств у 2010-2012 рр. в цілому проти 255 та 85 – у 2008-2010 рр. Аналогічна ситуація спостерігається по середнім підприємствам: 124 та 73 – у 2010-2012 рр. проти 122 та 72 – у 2008-2010 рр. відповідно. Для великих підприємств – показники дуже близькі: 104 та 97 – у 2010-2012 рр. проти 78 та 76 – у 2008-2010 рр., що визначає сталість та рівну вагомість інновацій на тлі їхнього загального програшу технологічним інноваціям, які складають у промисловості 24-30%;
- для малих промислових підприємств, що не застосовують технологічні інновації, співвідношення зберігається, проте на більш високій кількості підприємств: 482 та 241 підприємств у 2010-2012 рр. в цілому проти 571 та 188 – у 2008-2010 рр. По середніх підприємствах ситуація аналогічна: 163 та 88 – у 2010-2012 рр. проти 165 та 90 – у 2008-2010 рр. відповідно.

Таблиця 2.19 – Підприємства, що впроваджували організаційні та/або маркетингові інновації за розміром підприємств, одиниць (джерело: складено на основі [161, 163-165])

Період аналізу	Підприємства	Усього	У тому числі								
			підприємства з технологічною інновацією	у тому числі			організації без технологічної інновації	у тому числі			
				впроваджували тільки організаційні інновації	впроваджували тільки маркетингові інновації	впроваджували організаційні та маркетингові інновації		впроваджували тільки організаційні інновації	впроваджували тільки маркетингові інновації	впроваджували організаційні та маркетингові інновації	
2008-2010 рр.	Усього										
	– малі	4057	1032	197	413	422	3025	730	1311	984	
	– середні	1301	503	121	145	235	798	230	280	286	
	– великі	646	404	99	79	228	242	66	75	101	
	Промисловість										
	– малі	1524	542	85	255	203	982	188	571	223	
	– середні	701	347	72	122	151	354	90	156	106	
– великі	435	331	78	76	178	104	28	41	35		
2010-2012 рр.	Усього										
	– малі	3421	826	218	241	367	2595	655	1065	876	
	– середні	1190	462	105	157	200	728	212	285	231	
	– великі	614	415	107	112	196	199	67	58	74	
	Промисловість										
	– малі	1423	409	86	141	182	1014	241	482	291	
	– середні	665	332	73	124	135	333	88	163	82	
– великі	485	367	97	104	166	118	39	36	43		

Наочно розбіжності у інноваційних цілях та інформаційних джерелах промислових підприємств з технологічними інноваціями ілюструють рис. 2.12-2.13: якщо частка інформаційних джерел за важливістю коливається у діапазоні 2,5-30,0% у 2010-2012 рр. та 2,0-25,0% – у 2008-2010 рр., то частка інноваційних цілей за їх важливістю має діапазон 12,8-40,6% у 2010-2012 рр. та 13,6-40,8% – у 2008-2010 рр. відповідно.

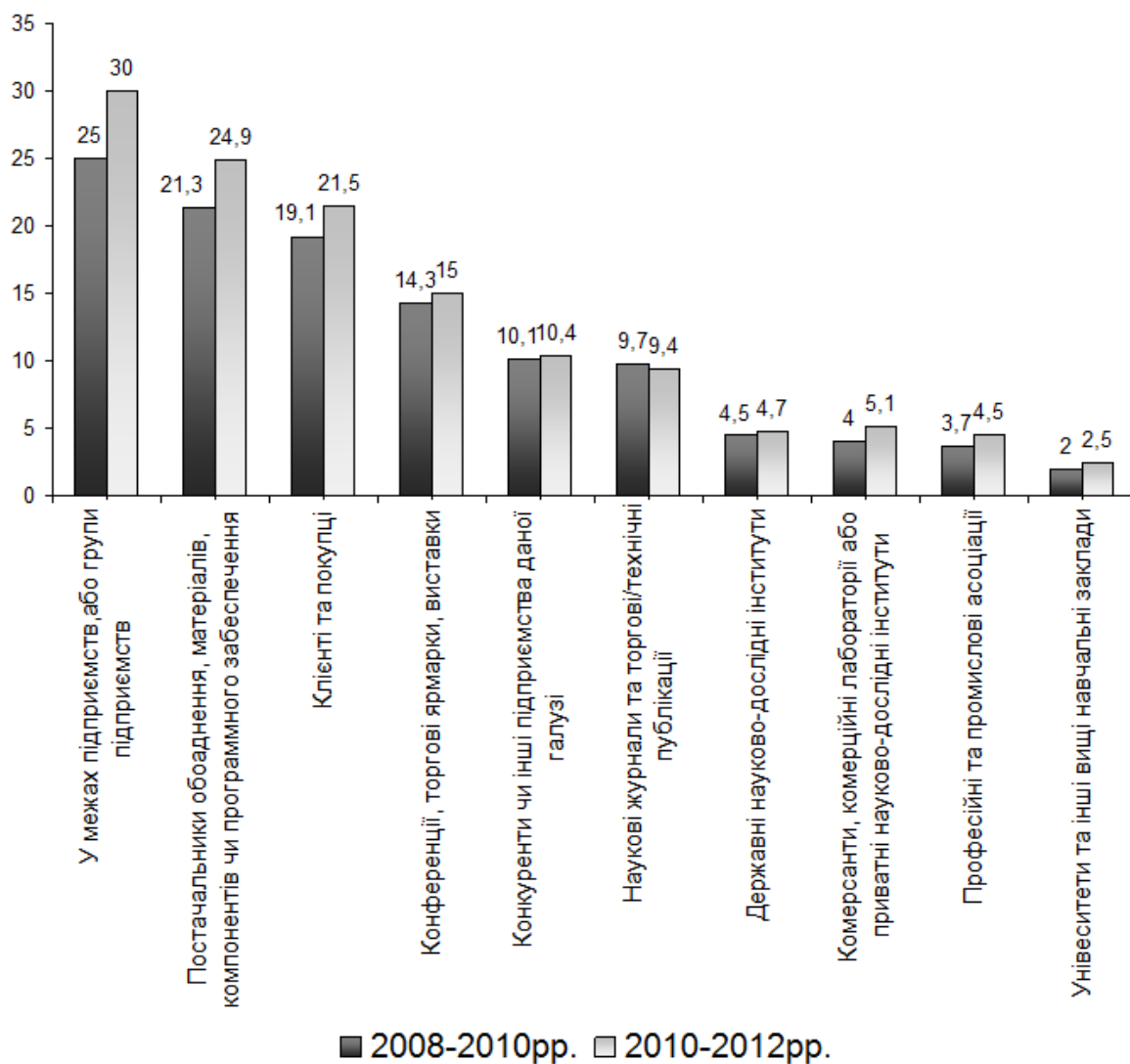


Рисунок 2.12 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями України за найбільш важливими джерелами інформації для інноваційної діяльності, % (джерело: на підставі [161])

Дані розбіжності є важливими для підприємства та мають бути враховані у процесі формування інноваційного контролінгу, оскільки накладають певні обмеження як на процес, так і на його інструментарій:

- менша широта діапазону частки інформаційних джерел за важливістю свідчить про можливість поєднання інноваційних цілей у групи для формування інноваційного контролінгу;
- нажаль, широта діапазону частки найбільш важливих джерел інформації для інноваційної діяльності промислових підприємств вимушує їх обмежувати їхню кількість та стає об'єктивною передумовою формування інноваційного контролінгу у сценарний спосіб.

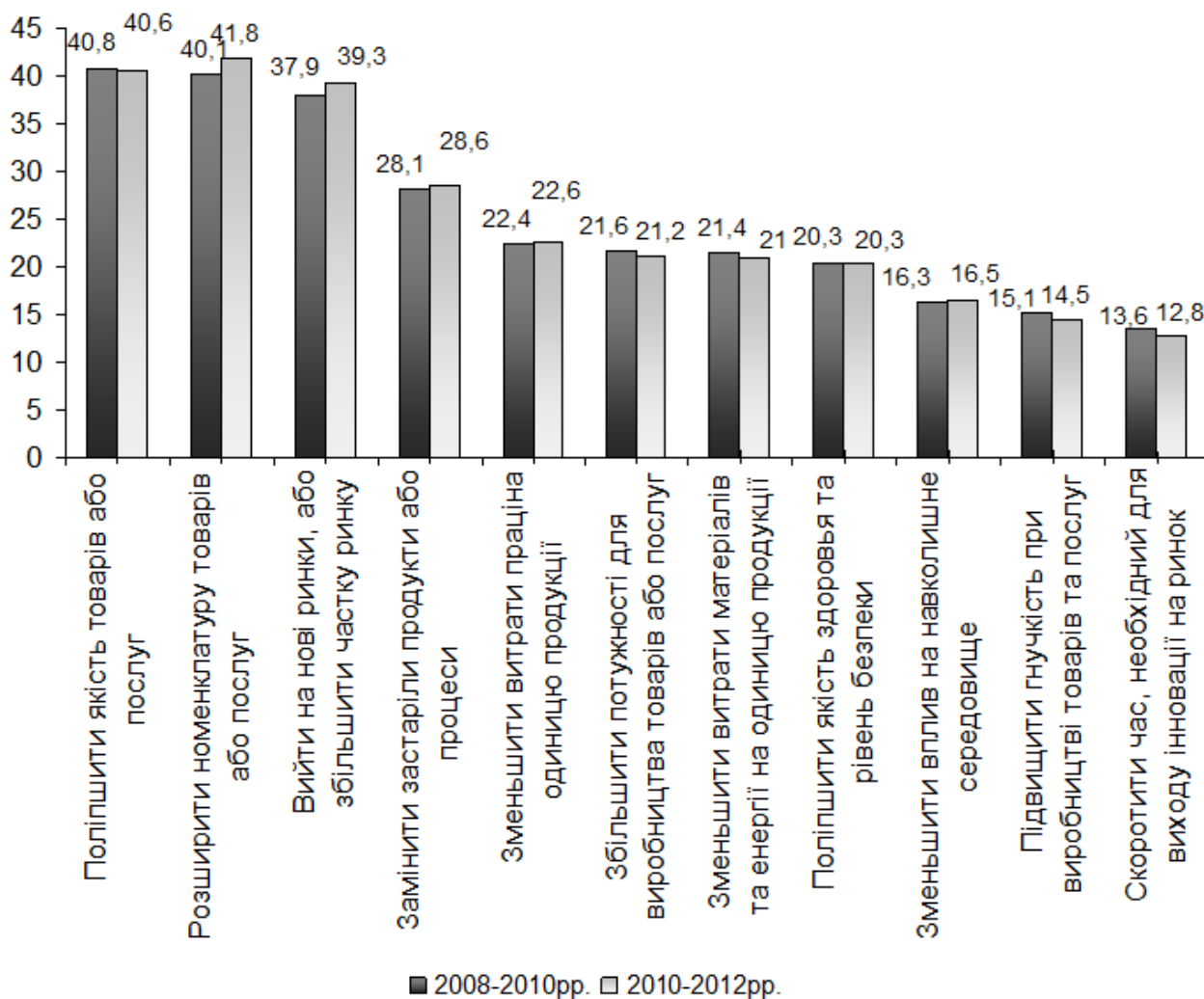


Рисунок 2.13 – Розподіл підприємств з технологічними інноваціями за найбільш важливими інноваційними цілями при розробленні та впровадженні інноваційної продукції або процесів, % (джерело: на підставі [161])

До основних чинників, які перешкоджають діяльності інноваційно-активних підприємств, доцільно віднести такі як: нестача власних коштів (80,1% досліджених підприємств), великі витрати на нововведення (55,5%), недостатня фінансова підтримка держави (53,7%), високий економічний ризик (41%), тривалий термін окупності нововведень (38,7%), відсутність коштів у замовників (33,3%), недосконалість законодавчої бази (40,4%), відсутність кваліфікованого персоналу (20%), відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями (19,7%), нестача інформації про ринки збуту (17,4%), нестача інформації про нові технології

(17,3%), відсутність попиту на продукцію (16%) [172]. Аналогічні висновки роблять вітчизняні дослідники [36, 88, 179, 206]. Зокрема, заслуговують на увагу висновки [179] щодо залежності фінансово-економічного стану підприємства від цілеспрямованого впливу на зміну низки факторів його інноваційної активності та наявності зворотної залежності інноваційної активності промислових підприємств із задовільним фінансово-економічним станом від макроекономічних тенденцій розвитку економіки на тлі його відсутності для підприємств із незадовільним фінансово-економічним станом.

До причин запровадження контролінгу А.В. Черкас [206] справедливо відносить: а) зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває нові вимоги до системи управління підприємством, зокрема щодо переміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього, забезпечення безперервного відстеження змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, збільшення швидкості реакції на зміни, підвищення гнучкості підприємства; б) ускладнення системи управління підприємством, що вимагає механізму координації всередині системи його управління; в) інформаційний бум при недостатності суттєвої інформації, що потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління. Багато економічної інформації, яка знаходиться в обігу, є недостовірною, навіть такою, що спеціально запущена для хибних висновків можливих конкурентів. З цим висновком можна цілком погодитися.

Аналіз, виконаний у розрізі промислових підприємств на підставі статистичних даних, доповнений оцінюванням встановлених тенденцій на прикладі підприємств Одеського регіону. Зокрема, аналіз за результатами статистичної, фінансової та управлінської звітності 5-х інноваційно-активних підприємств (табл. 2.20) продемонстрував, що їх незадовільний технічний стан внаслідок високого ступеню зносу основних засобів.

Таблиця 2.20 – Основні економічні показники господарської діяльності вибірки інноваційно-активних промислових підприємств за період 2010-2012 рр. (джерело: власна розробка)

Показник	Значення показників деяких промислових підприємств по роках														
	ТОВ «С-Інжинірінг»			ТОВ «Фертеліта груп»			ТОВ «Завод Полігон»			ПАТ «Олимп-круг»			ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ»		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,66	0,74	0,32	0,36	0,43	0,13	0,21	0,25	0,61	0,65	0,65	0,33	0,34	0,28
2. Фондовіддача, грн./грн.	0,07	0,04	0,02	6,34	5,98	5,96	4,50	5,60	5,30	3,4	2,9	–	8,41	6,19	5,64
3. Фондомісткість, грн./грн.	13,5	27,8	44,2	0,15	0,17	0,17	0,22	0,18	0,19	0,9	1,7	–	0,12	0,16	0,18
4. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	9939	12029	40336	10,40	11,60	9,36	481	653	729	2999	1749	1043	29890,0	7303,0	8539,0
5. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	7612	1164	25683	10,12	9,31	8,04	1 071	1 231	1 352	692	206	1609	88800,0	42713,0	768,0
6. Рівень співвідношення кредиторської до дебіторської заборгованості	0,8	0,1	0,6	0,97	0,8	0,85	2,23	1,88	1,85	0,2	0,1	1,5	3,0	5,8	0,1
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,22	0,001	0,24	0,28	0,20	0,2	0,03	0,04	0,08	0,34	0,18	0,02	0,002	0,14
8. Рентабельність реалізованої продукції, %	0,15	0,15	0,32	7,04	6,96	6,74	5,33	5,26	0,38	0,17	0,02	–	5,9	3,34	6,0

Динаміка показника рентабельності продаж продукції наведених підприємств у 2010-2012 рр. не була позитивною (ТОВ «Завод Полігон»), деякі підприємства були збитковими протягом частини періоду (ПАТ «Олимп-круг»). Оборотність дебіторської заборгованості майже для всіх підприємств мала тенденцію до скорочення.

Підсумки проведеного аналізу свідчать, що розвитку і стабільному функціонуванню інноваційно-активних промислових підприємств перешкоджають стримуючі фактори, пов'язані у першу чергу з недостатністю коштів на розробку та впровадження технологічних інновацій. Тому їх ефективне використання має стати одним з важливих об'єктів інноваційного контролінгу. Оскільки всі п'ять підприємств відносяться до інноваційно-активних, остільки *їх стан є вирішальним чинником на шляху запровадження інноваційного контролінгу та вибору його інструментарію.*

Відтак, можна узагальнити основні висновки відносно стану та тенденцій розвитку інноваційно-активних підприємств, їх можливостей і потреб щодо застосування контролінгу. Зокрема:

- *стан інноваційно-активних промислових підприємств є стабільно повільно-рухливим, а тенденції їх розвитку визначає інноваційна діяльність, яка розрізняється за власними цілями, розміром підприємств, структурою інформаційних джерел;*
- *потреби та можливості щодо застосування інноваційного контролінгу визначають: а) 11 виділених найбільш важливих інноваційних цілей, які безпосередньо впливатимуть на формування контролінгу, у першу чергу його об'єктів та інструментів контролінгування; б) причини інноваційної діяльності промислових підприємств з технологічними інноваціями за інноваційними цілями, угруповано за їх важливістю у три групи за ступенем розповсюженості – пріоритетні, середньої важливості та найменш важливі, серед яких є стабільні та змінні; в) структурні зміни зовнішніх інформаційних джерел в напрямку повільного переходу*

інноваційно-активних промислових підприємств на більш професійні джерела, на що також впливає розмір підприємства.

Встановлені риси та особливості інноваційної активності промислових підприємств, на нашу думку, впливатимуть на формування цілей та сценарій запровадження контролінгу.

2.3 Інформаційно-аналітичне та обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційними витратами підприємств. Систематизація показників розвитку інноваційно-активних підприємств

Відтак, *розширення напрямів та посилення інноваційної активності промислових підприємств всіх розмірів обумовлює доцільність застосування інноваційного контролінгу або контролінгу інновацій не лише великими підприємствами, а й середніми і малими.* Припущення перевірено в процесі опитування керівництва групи підприємств методом очного анкетування. Опис панелі експертів, оцінювання узгодженості результатів та форму анкети наведено у Додатках Б-В. Дослідження проводилося у 2012 р. за кількома напрямками наукових досліджень КНЦ «Політех-Консалт» ОНПУ (оцінювання персоналу, методів управління, зокрема, бюджетування [7] та контролінгу [152]).

Основні завдання опитуванні визначені як:

- оцінка розуміння управлінським персоналом ролі контролінгу в системі управління інноваційно-активним підприємством;
- дослідження потреб секторального впровадження контролінгу на підприємствах різного розміру і інноваційних цілей;
- встановлення причин впровадження контролінгу та очікувань результатів від його впровадження;
- встановлення перешкод впровадження інноваційного контролінгу;
- визначення кола проблем, що виникають при його впровадженні.

Характеристика експертів, залучених до опитування:

- склад та кількість експертів – загальна 35 осіб, по 1 представнику вищої ланки управління від 35 вітчизняних підприємств (див. додаток Б) Одеської області (5 великих, 8 середніх, 14 малих, 8 мікро- (фізичні особи-підприємці)) різних форм власності та рівню розвитку;
- структура експертної групи: 14% – від великих підприємств, 23% – від середніх, 40% – від малих, 23% – від мікропідприємств.

Характеристика підприємств, обраних за базу дослідження:

- всі підприємства є інноваційно-активними тривалий час, крім підприємств, що опановують стадію започаткування бізнесу (7% мікропідприємств);
- для виявлення особливостей потреб промислових підприємств групу розширено підприємствами, для яких інші види діяльності є основними. Структура виборки підприємств стала така: виробництво – 66%, торгівля – 17%, будівництво – 11% та обслуговувально-ремонтні роботи – 6%;
- для збереження варіативності об'єктів майбутнього контролінгу при виборі перевага віддавалася підприємствам, що здійснюють додаткові види діяльності: з 35 підприємств виробляє інші види продукції – 6%, продає іншу або супутню продукцію – 23%, здійснює ремонт – 20%;
- структура виборки підприємств за розміром та видами діяльності: всі великі підприємства є виробничими, 60% з них здійснюють і ремонт. Середні охоплюють 75% виробничих та 25% будівельних, 25% з яких ще виробляють іншу продукцію, 38% здійснюють ремонт, а 13% – торгівлю. Малі і мікропідприємства охоплюють відповідно 58% і 50% виробничих, 21% і 38% – торгівельних, 14% і 0% будівельних, ще 7% і 12% з яких здійснюють ремонтні роботи.

Для чистоти результатів опитування збережено домінуючу роль підприємств виробничої сфери (більш 50%). Вважаємо це доцільним, оскільки у процесі розвитку вони опанують додаткові види діяльності для управління витратами та контролювання процесу виробництва. Зокрема,

додають торгівлю супутньою продукцією, комплектуючими; будівництво основних засобів; ремонт продукції, які для інших підприємств є основними. Для певних сценаріїв запровадження контролінгу зручно вивчити потреби, проблеми, перешкоди та досвід застосування інструментів контролінгу, зокрема бюджетування та управління витратами на таких підприємствах з метою використання отриманих результатів при впровадженні контролінгу на промисловому підприємстві. Результати опитування такі (табл. 2.21) висвітлюють, що більшість досліджених підприємств сконцентровані на стадіях стабільності і зростання. Лише для 7% мікропідприємств ідентифікована стадія народження, середні або високі темпи розвитку, а для 12% середніх і 14% малих підприємств – занепад і низькі темпи розвитку.

Малі підприємства об'єднані у дві групи за обраною системою оподаткування: 43% з них використовують загальну систему, а 57% – спрощену. Таке становище утворює розбіжності у формуванні інформаційно-облікової бази контролінгу: великі та середні підприємства здійснюють повноцінний бухгалтерський та управлінський облік; мікропідприємства – лише бухгалтерський облік за спрощеною формою, малі підприємства – 71% бухгалтерський облік, 29% – спрощений бухгалтерський, з них 36% – управлінський облік. Наслідком стає *обмеженість обліково-інформаційних джерел контролінгу на малих та мікропідприємствах*.

Рівень автоматизації управління на підприємствах нерівномірний: 60% великих підприємств і 75% середніх використовують програмні продукти різної наповненості, а 70% малих підприємств – не застосовують жодного.

Більшість опитуваних знає про існування контролінгу (94%), проте на мікропідприємствах – найнижча інформованість управлінського персоналу (75%). Водночас, думки опитуваних щодо його змістовності розрізняються, визначаючи його як:

- концепцію або філософію управління підприємством – 6% опитуваних (всі – представники мікропідприємств);
- засіб оперативного управління – 3% (всі – середні підприємства);

Таблиця 2.21 – Результати опитування щодо ролі контролінгу в системі управління розвитком підприємства та стан потреб щодо його впровадження (джерело: власна розробка)

Критерій	Значення за розміром підприємства, %				Кількість/ частка у загальному обсязі, %
	Великі	Середні	Малі	Мікро-	
1. Кількість досліджених підприємств, одиниць/%	5/14	8/23	14/40	8/23	35/100
2. Основний вид економічної діяльності підприємств: Виробництво / Торгівля / Будівництво / Ремонт	100/0/0/0	75/0/25/0	58/21/14/7	50/38/0/12	66/17/11/6
3. Додаткові види діяльності: Виробництво / Торгівля / Будівництво	0/0/60	25/13/38	0/29/7	0/38/0	6/23/20
4. Стадія бізнесу: Народження / Зростання / Стабільність / Запад	0/20/80/0	0/25/63/12	0/36/43/14	7/0/10/0	3/23/65/9
5. Темп розвитку підприємства: Високий / Середній / Низький	60/40/0	50/38/12	43/43/14	0/100/0	40/51/9
6. Застосована система оподаткування: Загальна / Спрощена	100/0	100/0	43/57	0/100	54/46
7. Види обліку на підприємстві, що застосовується: Бухгалтерський / Бухгалтерський (спрощена форма) / Управлінський	100/0/100	100/0/88	71/29/36	0/100/0	66/34/49
8. Рівень автоматизації функцій управління: Ручний / АРМ (автоматизовані системи) / Автоматизований локально	40/40/20	25/25/50	71/7/21	100/0/0	63/14/23
9. Чи знаєте Ви про існування та зміст контролінгу: Так/Ні	100/0	100/0	100/0	75/25	94/6
10. Як ви розумієте контролінгування? Це – що:					
– Концепція або філософія управління	0	0	0	25	6
– Засіб оперативного управління підприємством	0	0	7	0	3
– Процес контролювання діяльності підприємства системою показників	60	50	43	0	37
– Інструмент контролювання діяльності підприємства	40	50	43	38	43
– Процес розроблення плану та контролю відхилень від нього	0	0	0	13	3
11. Чи є на підприємстві управління витратами або бюджетування: Так, перше / Так, друге / Ні	40/60/0	75/25/0	21/0/79	25/0/75	37/14/49
12. Чи потрібний інноваційний контролінг Вашому підприємству: Так/Ні	100/0	100/0	93/7	63/37	89/11
14. Хто здійснює роботи з контролінгу: Деякі менеджери частково / Спеціальний підрозділ / Контролер / Бухгалтер	0/100/0/0	12/88/0/0	43/0/57/0	0/0/0/63	20/34/37/23
15. Чи потрібно контролінг автоматизувати на підприємстві (Так/ні)	100/0	100/0	65/35	60/40	78/22

- процес контролювання діяльності підприємства системою показників (37%). Так вважає більше половини представників великих та середніх підприємств (60% та 50% відповідно) та 40% – малих;
- інструмент контролювання діяльності підприємства. Так вважає від третини до половини опитуваних (40% великих, 50% середніх, 43% малих, 38% мікропідприємств);
- процес розроблення плану та контролю відхилень від нього. Дане визначення обрали лише 3% опитуваних або 13% представників мікропідприємств, що свідчить про незнання планових інструментів контролінгу. Це підтверджують інші результати опитування: лише 37% підприємств здійснює управління витратами (40% великих, 75% середніх), 14% – бюджетування (60% великих, 25% середніх). Не здійснює ані управління витратами, ані бюджетування – 49%, що підтверджує наявність різних умов запровадження контролінгу та різного рівня готовності підприємств до його запровадження.

Оцінюючи *потреби підприємств стосовно контролінгу в цілому та інноваційного контролінгу* зокрема, встановлено, що:

- абсолютна більшість підприємств всіх розмірів його потребує (89%), у тому числі 93% малих і 63% мікропідприємств;
- позиція щодо організаційного забезпечення контролінгу залежить від розміру підприємства: а) створення спеціального підрозділу обрало 100% великих та 88% середніх підприємств; б) делегування його функцій окремим менеджерам – 12% середніх та 43% малих підприємств; в) введення посади контролера – 57% середніх; д) доручити контролінг бухгалтеру вважає доцільним 63% мікропідприємств. Тобто, узагальнення результатів цього опитування без розподілу за розміром підприємств нівелює їхню специфіку, потребу у сценарному контролінгу;
- потребу у автоматизації контролінгу визначило 78% опитуваних: 100% великих та середніх підприємств та більшість малих та мікро (65% і 60%).

Як видно, існують різні цільові потреби інноваційно-активних підприємств стосовно інноваційного контролінгу та склалися різні умови його

запровадження, які залежать значною мірою від розміру підприємства та готовності системи управління його інтегрувати.

Підґрунтям для прийняття рішення про впровадження інноваційного контролінгу на підприємстві є зміна умов його розвитку і функціонування, що відображують такі характеристики та показники [24-25, 33, 72]:

- істотне зниження економічних показників підприємства;
- низькі показники інноваційної діяльності та розвитку на тлі конкурентів;
- недостатня узгодженість інноваційних цілей з іншими;
- неефективність методів планування, обліку та аналізу, що обумовлює недостатність релевантної інформації для управлінських рішень;
- неефективна координація діяльності та взаємодія структурних підрозділів підприємства, дублювання або відсутність певних функцій, виникнення конфліктів при їх виконанні.

Враховуючи зазначене, узагальненням результатів опитування щодо причин запровадження інноваційного контролінгу визначені *пріоритетні економічні та управлінські причини його впровадження на підприємстві* (табл. 2.22).

Серед *основних та найбільш вагомих причин щодо впровадження контролінгу на підприємстві* обрані респонденти віддали перевагу таким:

- серед економічних причин це: а) високий рівень інноваційних витрат та їх зростання (76%), б) низькі показники інноваційної діяльності та розвитку відносно конкурентів ними (58%) та в) високий рівень загальних витрат та їх постійне зростання (54%). Перша та третя причини притаманні промисловому виробництву, оскільки специфікою вітчизняного виробництва продукції є її висока матеріало-, трудо- і фондомісткість. Тому контролінг витрат промислових підприємств, зокрема інноваційних витрат є його важливою складовою;
- серед організаційних причин це: а) постійні зміни зовнішнього середовища та потреба у оперативному, в режимі реального часу, управлінні ними або їх наслідками (90%); б) неефективна координація діяльності та взаємодія структурних підрозділів підприємства, дублювання або відсутність певних

функцій, конфлікти при їх виконанні (83%); в) неефективність методів планування, обліку, контролю та аналізу (77%); д) недостатня узгодженість інноваційних цілей з іншими (66%).

Таблиця 2.22 – Визначені пріоритетні економічні та організаційні причини впровадження інноваційного контролінгу на інноваційно-активному промисловому підприємстві (*джерело: власна розробка*)

Причина	Частка опитуваних, %
Економічні	
1. Високий рівень загальних витрат та їх постійне зростання	54
2. Високий рівень інноваційних витрат та їх зростання	76
3. Низький рівень фінансової результативності (збиток, низька рентабельність та платоспроможність)	33
4. Низька фінансова дисципліна	26
5. Низькі показники інноваційної діяльності та розвитку відносно конкурентів	58
Управлінські	
6. Недостатня узгодженість інноваційних цілей з іншими	66
7. Постійні зміни зовнішнього середовища та потреба у оперативному, в режимі реального часу управлінні ними або їх наслідками	90
8. Неефективність методів планування, обліку, контролю та аналізу	77
9. Неефективні координація діяльності та взаємодія структурних підрозділів підприємства, дублювання або відсутність певних функцій, конфлікти при їх виконанні	83

Тобто респонденти обирають контролінг, сподіваючись на те, що він удосконалив управління підприємством та дозволить підвищити його оперативність та ефективність. Це підтверджують результати опитування щодо впровадження інноваційного контролінгу за розміром підприємства, яке, на їх думку, передбачає отримання таких результатів (табл. 2.23).

Як можна побачити з табл. 2.23, *найбільш очікуваними результатами від впровадження інноваційного контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах є:*

- витратно-результатні очікування, тобто підвищення рівня фінансової результативності (зростання прибутку, рентабельності діяльності та виробництва), раціональний розподіл і використання ресурсів, оптимізація інноваційних витрат та грошових потоків (вагомість рівна – по 71%);
- процесно-управлінські очікування, тобто оперативність управління в режимі реального часу та прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень (вагомість також рівна – по 51%), проте дещо нижча.

Таблиця 2.23 – Очікувані респондентами результати впровадження інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

Очікуваний результат	За розміром підприємства, %				В цілому, у загальному обсязі, %
	великі	середні	малі	мікро	
1. Покращення платоспроможності підприємства в цілому	20	25	36	25	29
2. Посилення фінансової дисципліни	20	25	25	33	26
3. Підвищення рівня фінансової результативності (зростання прибутку, рентабельності діяльності та виробництва)	100	100	64	38	71
4. Оптимізація інноваційних витрат та грошових потоків	100	100	64	38	71
5. Раціональний розподіл і використання ресурсів	100	100	64	38	71
6. Забезпечення економії ресурсів	20	38	7	38	23
7. Координація окремих видів діяльності та підрозділів	60	25	0	0	14
8. Удосконалення інформаційного забезпечення діяльності	20	25	21	38	26
9. Оперативність управління в режимі реального часу	40	50	64	37	51
10. Прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень	40	50	64	37	51
11. Підвищення рівня рентабельності інноваційної продукції	40	50	36	13	34

Інші очікування є значно менш вагомим – на рівні 14-34%: підвищення рівня рентабельності інноваційної продукції (34%), покращення

платоспроможності підприємства (29%) та фінансової дисципліни (26%), удосконалення інформаційного забезпечення діяльності (26%), економія ресурсів (23%). Координаційну функцію контролінгу визнано на рівні 14%.

Як було доведено раніше (див. п. 2.2), діяльність інноваційно-активних підприємств за критеріями цілей та джерел інформації значно розрізняється, тому й впровадження контролінгу має суттєво відрізнятися на підприємствах різних розмірів. Попередні дослідники [24, 36, 72, 88, 134, 179, 206] довели, що максимальна результативність від впровадження контролінгу очікується на великих підприємствах, де кращі ресурсні можливості, більш кваліфікований персонал, можливості партнерства у сфері консалтингу.

Зокрема, М.С. Пушкар [134] розділяє всі підприємства України, на яких існують умови для впровадження контролінгу, на три групи:

- перша група має: а) чисельність персоналу підприємств понад 1000 осіб, б) складну структуру управлінського апарату та виробничого процесу, в) більш високий рівень кваліфікації управлінського персоналу, д) досить сильні комунікаційні зв'язки управлінських служб. На перших підприємствах, на його думку, доцільно створювати спеціалізовані контролінгові служби;
- друга група охоплює різні об'єднання (концерни, асоціації, консорціуми, корпорації тощо), мета яких може не збігатися з загальною метою об'єднання. Відповідно, контролінг має сприяти консолідації зусиль всіх учасників об'єднання на досягнення цієї спільної мети;
- третя група охоплює підприємства з чисельністю персоналу 200-1000 осіб. М.С.Пушкар вважає, що на них в найближчому майбутньому не існує перспектив для впровадження контролінгу, оскільки відсутні передумови для цього внаслідок низького рівню підготовки бухгалтерів, відсутності методик та ін. [134, с.311].

Але з таким висновком не можна погодитися повністю, оскільки по-перше, він стосується не інноваційного контролінгу, а контролінгу в цілому, і по-друге, дослідження довело, що очікувані результати від запровадження інноваційного контролінгу малих підприємств відрізняються від великих. Дійсно, малим підприємствам не потрібно координувати різні види діяльності

та підрозділів, оскільки їх немає. Проте їм також потрібно: посилити обґрунтованість управлінських рішень та оперативність управління в режимі реального часу, оптимізувати інноваційні витрати та грошові потоки та раціональний розподіл і використання ресурсів (64% малих та 37-38% мікропідприємств); підвищувати платоспроможність підприємства (36% і 25%) та посилювати фінансову дисципліну (25% і 33%).

Відтак, можна стверджувати, що оскільки для інноваційно-активних промислових підприємств різних розмірів причини впровадження та очікувані результати матимуть різний масштаб, остільки й вагомість та наявність перешкод буде також відрізнятися (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Перешкоди запровадження інноваційного контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах за результатами опитування (джерело: власна розробка)

Перешкоди	За розміром підприємства, %				У загальному обсязі, %
	великі	середні	малі	мікро-	
1. Низька кваліфікація персоналу	64	75	100	100	70
2. Висока трудомісткість операцій інноваційного контролінгу	0	0	21	75	57
3. Опір персоналу щодо інновацій (впровадження контролінгу)	40	13	10	12	13
4. Висока вартість впровадження	40	75	93	100	96
5. Висока вартість програмного забезпечення інноваційного контролінгу	25	25	93	97	90
6. Недостатність бази обліково-інформаційних ресурсів	0	13	64	100	51

Як можна побачити з табл. 2.24, найбільш вагомими перешкодами, єдиними для підприємств всіх розмірів, є витратні обмеження: висока вартість програмного забезпечення (90%) та процесу запровадження інноваційного контролінгу (96%), які значно проблемні для малих (93%, 93%) та мікропідприємств (97%, 100%), ніж великих (25%, 40%) та середніх (25%, 75%). Друге місце за важливістю посідає низька кваліфікація персоналу, яка

коливається від 64% на великих до 100% на малих та мікропідприємствах.

Третє місце належить: а) недостатності бази обліково-інформаційних ресурсів, яка є вагомою для малих (64%) і мікро- (100%), та б) високій трудомісткості операцій інноваційного контролінгу (21% малих і 75% мікро-), які не є проблемами для великих підприємств взагалі.

Тобто можна наголосити, що *розмір підприємства впливає на склад найбільш впливових перешкод*, які можна згрупувати у такий спосіб:

- *великі та середні підприємства*: низька кваліфікація персоналу, висока вартість програмного забезпечення та запровадження інноваційного контролінгу в цілому, опір персоналу щодо впровадження контролінгу;
- *малі та мікропідприємства*: висока трудомісткість, вартість впровадження та програмного забезпечення інноваційного контролінгу, недостатність обліково-інформаційних ресурсів, низька кваліфікація працівників. Частіше функції контролінгу виконує головний бухгалтер або економіст, що відволікає їх від виконання прямих обов'язків [134, с. 312].

Таким чином, *впливовими можна визнати ресурсні чинники по їх видах*, які необхідно враховувати при впровадженні інноваційного контролінгу: трудові ресурси відповідної кваліфікації, обліково-інформаційні та фінансові. Це ще раз підтверджує необхідність застосування різних сценаріїв до формування контролінгу для підприємств різного розміру.

Ресурсні обмеження контролінгу можна подолати, застосовуючи відповідне програмне забезпечення. Тому були проаналізовані потреби, які підприємства мають щодо комп'ютерних програм, які здатні забезпечити виконання функцій та завдань контролінгу (табл. 2.25).

Дослідженням вітчизняного ринку програмних продуктів встановлено, що на ринку представлена достатня кількість автоматизованих інформаційних систем (АІС) з управління підприємством вітчизняних і зарубіжних розробників, які суттєво відрізняються між собою.

Всі АІС було згруповано у п'ять груп:

- уніфіковані, що забезпечують автоматизацію вирішення всіх завдань інноваційного контролінгу;

- типові, що забезпечують автоматизацію вирішення більшості завдань інноваційного контролінгу;
- фрагментарні, що забезпечують автоматизацію деяких елементів бюджетування та не призначені для комплексного бюджетування;
- індивідуальні, що розроблені для кожного підприємства;
- на основі Microsoft Excel.

Таблиця 2.25 – Потреби у комп'ютерних програмах для забезпечення інноваційного контролінгу підприємства (джерело: власна розробка)

Вид програмного забезпечення інноваційного контролінгу	Потреба за розміром підприємства, %				У загальному обсязі, %
	великі	середні	малі	мікро	
1. Авторське (індивідуальне)	0	0	0	0	0
2. Уніфіковане, що автоматизує вирішення всіх завдань контролінгу	70	60	43	0	60
3. Типове, що автоматизує вирішення більшості завдань контролінгу	30	38	36	25	20
4. Фрагментарне, що автоматизує вирішення ряду завдань контролінгу	0	2	14	50	14
5. Програмне забезпечення з Excel	0	0	7	25	6

Як можна побачити з табл. 2.25, жодний представник підприємства не обрав програмне забезпечення, яке розробляється для підприємства індивідуально, оскільки це – найбільш витратний варіант автоматизації контролінгу з тривалою доробкою та залежністю від розробника. В умовах, коли на ринку програмних продуктів є більш 30 автоматизованих систем управління, що містять блок контролінгу чи дозволяють його інтегрувати, таке програмне забезпечення стає недоцільним.

Великі та середні підприємства надають перевагу *уніфікованим* програмам, що забезпечує системну автоматизацію інноваційного контролінгу (70% та 60% відповідно). Їх позицію розділяє 43% малих підприємств. Відносно дешеві *типові або фрагментарні* програми цікавлять 30% великих, 38% середніх, 36% малих та 25% мікропідприємств.

Програмне забезпечення на основі таблиць Microsoft Excel готові обрати 7% малих та 25% мікропідприємств. Основна аргументація вибору – вартість та попередній досвід застосування Excel для інших цілей управління.

Проведений огляд функцій та змісту програмних продуктів, демоверсії яких повністю чи частково доступні у мережі Інтернет, дозволив зробити узагальнення щодо їх можливостей застосування для вирішення завдань інноваційного контролінгу (табл. 2.26).

Таблиця 2.26 – Характеристика автоматизованих систем та програмних продуктів, застосованих для інноваційного контролінгу (джерело: систематизовано на підставі [7, 64, 67, 88, 213])

Група АІС	Характеристика	Програмні продукти на ринку
1. Індивідуальні	- дозволяють здійснювати контролінг на підприємстві, - адаптовані для підприємства; - сумісні з обліковими системами	Не представлені
2. Уніфіковані	- в основному відповідають потребам підприємства, - забезпечують автоматизацію всіх завдань контролінгу, - утворюють необхідне інформаційне забезпечення,	Business Studio, BPlan, ERP-СИСТЕМА IT-ENTERPRISE, Prophix, Comshare MPC, BusinessBuilder Application – PlanDesigner, Oracle Financial Analyzer, «Успех +», Oracle Financial Analyzer (OFA); Hyperion Pillar; Adaytum e.Planning Analyst; EPS Prophix Budgets, EPS Prophix Enterprise; Comshare MPS.
3. Типові	- забезпечують автоматизацію типових завдань контролінгу, - необхідне пристосування до специфіки діяльності,	Модуль «Управління бюджетом», BJet, Инталёв: Корпоративный контроллинг», Active Planner (ERA Budgeting), ИТПП «Бюджетирование и финансы для Украины».
4. Фрагментарні	- забезпечують автоматизацію деяких завдань контролінгу, - не забезпечують проведення комплексного контролінгу,	«Бюджетирование и контроллинг», Красный директор», SAP/R, КИС: бюджетирование, Hyperion Pillar, «Альт инвест», Corporate Planner, Project Expert.
5. На основі Microsoft Excel	- програма Microsoft Excel дозволяє: робити формули, будувати взаємозв'язки і прогнози; імпортувати інформацію з більшості облікових систем та текстових файлів.	

З наведеного переліку програмні продукти, створені за допомогою таблиць Microsoft Excel, є особливими, оскільки вони дозволяють підприємству самостійно розробити необхідний продукт відносно у простий спосіб. Проте він матиме суттєві недоліки, які утворює специфіка таблиць:

– обмежена можливість колективної праці, що збільшує її тривалість;

- консолідувати дані потрібно вручну, що призводить до значної кількості помилок;
- рівень доступу до даних є відкритим, данні доступні всім користувачам;
- прогнозування при великому масиві даних утруднено;
- функції захисту даних від виправлень відсутні;
- при редагуванні необхідно відкривати всі документи, з якими пов'язаний робочий файл. Після кожної зміни необхідно перераховувати показники.

Саме тому великі підприємства, де значний обсяг інформації, номенклатури продукції, процесів та персоналу, не застосовують його для створення інформаційно-аналітичного забезпечення ані контролінгу, ані інших функціональних сфер управління.

При впровадженні інноваційного контролінгу на підприємствах України виникають проблеми, які потребують вивчення та розроблення заходів щодо уникнення їх безпосередньо або їхніх наслідків. За результатами опитування сформовано попередній перелік проблем, які можливі при впровадженні інноваційного контролінгу (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 – Основні проблеми впровадження інноваційного контролінгу за результатами опитування (джерело: власна розробка)

Проблеми відсутності	У загальному обсязі, %
Організаційні	
1. Кадрового забезпечення інноваційного контролінгу	94
2. Курсів підвищення кваліфікації персоналу з інноваційного контролінгу	34
Методичні	
3. Алгоритму формування інноваційного контролінгу	65
4. Методичної бази вибору об'єктів інноваційного контролінгу і реалізації його сценаріїв	69
5. Рекомендацій щодо ведення контролінгу інноваційних проектів та інноваційних витрат	45
6. Рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу	54
7. Рекомендацій щодо вибору АІС, застосованих для інноваційного контролінгу	34

Найбільш ваговою організаційною проблемою для всіх підприємств визначено відсутність кадрового забезпечення (94%), яку не можна вирішити швидко, оскільки бракує курсів підвищення кваліфікації (34%) та відсутній перелік компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу.

Найбільш ваговою методичною проблемою визнано відсутність алгоритму формування інноваційного контролінгу (65%) та методичної бази вибору об'єктів інноваційного контролінгу і реалізації його сценаріїв (69%). Відсутність методичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу (54%), ведення контролінгу інноваційних проектів та інноваційних витрат (45%) та вибору АІС, застосованих для інноваційного контролінгу (34%) обумовлює необхідність комплексного вирішення, оскільки підтверджує відсутність методичного забезпечення як процесу формування інноваційного контролінгу, так і його здійснення на інноваційно-активних підприємствах.

Для ранжирування чинників впливу на формування та застосування інноваційного контролінгу в управлінні інноваційно-активним підприємством проведено панельне опитування управлінського персоналу вищої ланки, з яких, як сказано раніше (*див. Додаток Б*), сформовано експерту групу у кількості 12 осіб, що оцінили 30 чинників впливу за методом панельного опитування.

За результатами опитування обрано 18 чинників, які мали найбільшу значимість за розрахованим коефіцієнтом значимості. За результатами ранжирування (*див. додаток В*) у якості найбільш значимих (за показником відносної вагомості) виділені такі чинники впливу: фінансові ресурси (відносна вагомість – 1,84), якісне кадрове забезпечення та розмір підприємства (по 1,71), повнота та стан обліково-інформаційного забезпечення управління (1,65), система управління (функціональність та цілеспрямованість) (1,63), динаміка та об'єкти інноваційної діяльності підприємства (1,56), тип застосованих автоматизованих інформаційних систем (1,51), галузеві особливості та система організації обліку (по 1,5), стадія життєвого циклу підприємства (1,43), структура інноваційних витрат (1,11).

Розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює 0,884 (88,4%), що підтверджує погодженість думок експертів. Тобто результатам оцінювання експертної групи та ранжирування ними чинників впливу можна довіряти.

Відтак, за результатами дослідження чинників впливу на формування та застосування інноваційного контролінгу в управлінні інноваційно-активним підприємством можна зробити висновки, що:

- *найбільш впливовими* на формування та застосування інноваційного контролінгу в управлінні інноваційно-активним підприємством є:
 - а) особливості інноваційно-активних промислових підприємств (динаміка та об'єкти інноваційної діяльності підприємства, структура інноваційних витрат, галузеві особливості),
 - б) ресурсне забезпечення контролінгу,
 - в) розмір та стадія життєвого циклу підприємства,
 - д) інструментальне забезпечення контролінгу (обліково-інформаційне забезпечення, автоматизовані інформаційні системи, система організації обліку, функціональність та цілеспрямованість системи управління);
- обґрунтована необхідність сценарного формування інноваційного контролінгу в управлінні інноваційно-активним підприємством з залежності від інноваційних цілей та завдань, розміру та потреб підприємства;
- встановлена необхідність розроблення методичного забезпечення цього процесу, зокрема інформаційно-аналітичного та обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційними витратами підприємств і переліку компетенцій щодо інноваційного контролінгу для підготовки його фахівців.

Оскільки інноваційні витрати підприємств є базовим об'єктом інноваційного контролінгу підприємств будь-якого розміру, остільки з метою відстеження сучасного стану *інформаційно-аналітичного та обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційними витратами підприємств України* було проведено авторське тематичне дослідження на підприємствах різних розмірів. За його результатами встановлене, що:

- фахівці, як практики, так і теоретики часто *ототожнюють інформаційно-аналітичне та обліково-аналітичне забезпечення*, хоча перше є ширшим,

оскільки містить всю управлінську інформацію з комплексом інформаційних технологій, технічних та програмних засобів, що забезпечують її надходження, обробку та переміщення. На думку А.А. Пилипенка «обліково-аналітичне забезпечення – це процес створення інформаційних умов функціонування системи, забезпечення необхідною інформацією, включення в систему засобів пошуку, отримання, зберігання, передача, обробка інформації, організації банків даних» [126, с.25]. З цим можна погодитися в цілому, проте стосовно інноваційного контролінгу визначення потребує уточнення. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного контролінгу* – процес створення інформаційних умов його формування та функціонування, своєчасне формування та передача необхідної якісної обліково-аналітичної інформації, включення в систему засобів її пошуку, отримання, зберігання, передача, обробка інформації, організації банків даних;

- обліково-аналітичне забезпечення інноваційного контролінгу є частиною інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційно-активним підприємством методично-інструментального характеру, яка складає його змістовну основу. Тому саме йому далі було приділено більше уваги.

До основних функцій обліково-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу опитувані віднесли:

- інформаційну як забезпечення інформацією про інноваційну діяльність підприємства та її об'єкти внутрішніх і зовнішніх користувачів (97%);
- облікову як відображення фактів інноваційної діяльності підприємства та індикаторів інноваційного процесу (95%);
- аналітичну як здійснення на підставі первинних даних економічного аналізу поточної та перспективної діяльності підприємства (93%);
- контрольну як контролювання стану об'єктів інноваційної діяльності та досягнення інноваційних цілей підприємства (87%).

Основні облікові інструменти інноваційного контролінгу складають: реєстри обліку; план рахунків синтетичного та аналітичного обліку, зокрема управлінського; облікова політика; фінансова, статистична та управлінська

звітність. З ними погодилися 100% опитуваних. Всі промислові підприємства ведуть облік і складають фінансову звітність за єдиними вимогами, визначеними Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Фінансова звітність ґрунтується на даних бухгалтерського обліку, а її склад, зміст та вимоги до формування регламентує Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (НП(С)БО 1), затверджений Наказом Міністерства фінансів України №73 від 07.02.2013р. За стандартом фінансова звітність складається з балансу (форма №1), звітів про фінансові результати (форма №2), про рух грошових коштів (форма №3), про власний капітал (форма №4) і приміток до них (форма №5). Облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, які підприємство використовує для складання і подання фінансової звітності.

Аналіз інноваційної діяльності за фінансовими показниками, витратами на НДДКР, придбання та створення нематеріальних активів тощо здійснюється за допомогою фінансового аналізу, а обґрунтування вибору та аналіз стратегій інноваційного розвитку – за допомогою стратегічного аналізу.

Для інноваційно-активних промислових підприємств фінансовий аналіз частіше виконується в традиційний спосіб: на основі фінансової звітності за напрямками аналізу [26]: 1) майно та джерела його формування; 2) ліквідність балансу, ліквідність та платоспроможність підприємства; 3) фінансова стійкість та тип фінансової ситуації; 4) швидкість обертання активів та капіталу (ділова активність); 5) фінансові результати та рентабельність.

Показники фінансового аналізу (Додаток Г) згруповані у такі групи:

- динаміка розвитку підприємства (3 показника);
- структура активів та пасивів (2 показника);
- ліквідність (6 показників);
- фінансовий стан та фінансова стійкість (3 показника);
- ділова активність (8 показників);
- рентабельність (5 показників).

Однак, фінансовий аналіз не надає повної картини інноваційної діяльності, оскільки досліджує аналітичну інформацію узагальнено, у розрізі всього

підприємства, нівелюючи окремі процеси, такі як інноваційні проекти та формування інноваційних витрат підприємства.

Оцінка поширення інновацій здійснюється за допомогою показників:

- кількість впроваджених інновацій;
- кількість впроваджених інноваційних процесів;
- кількість впроваджених інноваційних видів продукції;
- обсяг реалізованої інноваційної продукції;
- експорт інноваційної продукції;
- кількість придбаних та переданих нових технологій;
- кількість трансфертних технологій за формами прийому-передачі.

Оцінка інноваційних витрат промислового підприємства за напрямками інноваційної діяльності здійснюється у розрізі витрат на:

- дослідження й розробку, зокрема внутрішні та зовнішні;
- придбання інших зовнішніх знань, зокрема придбання патентів і ліцензій на винаходи, корисні моделі, промислові зразки;
- придбання машин, обладнання та програмного забезпечення;
- інші напрямки, зокрема навчання та підготовка персоналу і ринкове запровадження інновацій, обсяги витрат на технологічну підготовку виробництва: виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів їх виробництва.

Аналіз у такому аспекті проведений раніше (див. п. 2.2) за даними статистики та підтверджений на виборці підприємств, 5 з яких (див. табл. 2.20) – ТОВ «С-інжиніринг», ТОВ «Завод Полігон», ТОВ «Фертеліта груп», ПАТ «Олимп-круг», ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ» – демонструють його типові результати, оскільки наведені підприємства, що висвітлюють типові ситуації: активне зростання (ТОВ «Фертеліта груп»), відносну стабільність (ТОВ «С-інжиніринг», ТОВ «Завод Полігон», ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ»), падіння (ПАТ «Олимп-круг»).

Основою для розрахунку середніх показників галузі як бази порівняння інноваційно-активного підприємства є інформація форм статистичної звітності:

Таблиця 2.28 – Показники статистичного аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні
(джерело: на підставі наукових [33, 106, 127, 162]) та статистичних джерел [113, 184])

	Показник
1. Інноваційна діяльність та витрати підприємства	1.1 <i>Інноваційна діяльність</i> – чи було підприємство протягом останніх 3-х років роботи задіяне в інноваційній діяльності, такий як:
	1.1.1. Проведення науково-дослідних робіт (НДР) власними силами для розробки нових або вдосконалених продуктів та процесів (уключаючи розробку програмного забезпечення);
	1.1.2. Придбання результатів НДР, виконаних іншими організаціями для розробки нових або вдосконалених продуктів та процесів (уключаючи розробку програмного забезпечення);
	1.1.3. Придбання машин, обладнання та комп'ютерної техніки чи програмного забезпечення для виробництва нових і значно вдосконалених продуктів та процесів, а також машин та обладнання, які не вдосконалюють виробничі потужності, але необхідні для випуску нової продукції;
	1.1.4. Придбання нових технологій для реалізації технологічних інновацій, ураховуючи придбання виключних майнових прав власності на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій, ліцензійних договорів на використання зазначених об'єктів; комерційних таємниць; проектів; технологій у розукомплектованому вигляді; товарних знаків; інших інжинірингових, консалтингових послуг (включаючи дослідження і розробки), придбаних від сторонніх організацій, приватних осіб тощо, як у матеріальній, так і в нематеріальній формі;
	1.1.5. Навчання та підготовка персоналу підприємства для розробки та/або запровадження нових чи значно вдосконалених продуктів та процесів;
	1.1.6. Діяльність щодо ринкового запровадження підприємством нових чи значно вдосконалених товарів та послуг з урахуванням ринкового дослідження та рекламної кампанії;
	1.1.7. Інші роботи, пов'язані зі створенням і впровадженням інновацій;
	1.1.8. Впровадження організаційних інновацій;
	1.1.9. Впровадження маркетингових інновацій.

Продовження таблиці 2.28 – Показники статистичного аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні (джерело: на підставі наукових [33, 106, 127, 162]) та статистичних джерел [113, 184])

1. Інноваційна діяльність та витрати підприємства	1.2 <i>Інноваційні витрати</i> – зазначається сума витрат за звітний період (з початку року незалежно від того, на якій стадії перебуває інноваційний процес).
	Загальна сума витрат, пов'язаних з інноваціями, протягом звітного року за напрямками:
	1.2.1. Внутрішні НДР (без амортизації, включають капітальні витрати на споруди та обладнання для виконання НДР);
	1.2.2. Придбання НДР (зовнішні НДР);
	1.2.3. Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (за винятком витрат на обладнання для НДР);
	1.2.4. Придбання інших зовнішніх знань;
	1.2.5. Інші витрати;
	1.3 <i>Фінансування витрат на інновації</i> за джерелами – сума фінансування із зазначеного джерела:
	1.3.1. За рахунок власних коштів;
	1.3.2. За рахунок коштів державного бюджету;
	1.3.3. За рахунок коштів місцевих бюджетів;
	1.3.4. За рахунок коштів позабюджетних фондів;
	1.3.5. За рахунок коштів вітчизняних інвесторів;
	1.3.6. За рахунок коштів іноземних інвесторів;
	1.3.7. За рахунок кредитів, з них – на пільгових умовах;
	1.3.8. За рахунок коштів інших джерел.
	2.1 Впровадження підприємством нової або вдосконаленої продукції (за винятком простого перепродажу нових товарів, придбаних в інших підприємств, та змін лише естетичного характеру), в тому числі:
	2.1.1. Впровадження продукції нової для ринку;
	2.1.2. Впровадження продукції нової для підприємства.

Продовження таблиці 2.28 – Показники статистичного аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні (джерело: на підставі наукових [33, 106, 127, 162]) та статистичних джерел [113, 184])

2. Інноваційна продукція (послуги, роботи)	2.2 Кількість упроваджених у виробництво інноваційних видів продукції;
	2.2.1. Кількість упроваджених у виробництво інноваційних видів продукції, нових лише для підприємства;
	2.3. Кількість упроваджених у виробництво інноваційних видів машин, устаткування, приладів, апаратів тощо;
	2.3.1. Кількість упроваджених у виробництво інноваційних видів машин, устаткування, приладів, апаратів тощо, нових лише для підприємства
	2.4. Загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції (протягом 3-х років з моменту її впровадження), виконаних робіт, послуг протягом звітного року (за ціною продажу відвантаженої за межі підприємства готової продукції (виконаних робіт, послуг):
	2.4.1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку підприємства;
	2.4.2. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими тільки для підприємства.
3. Інноваційні процеси	3.1. Впровадження інноваційних процесів – чи впроваджувало підприємство 3-х останніх роки інноваційні процеси:
	3.1.1. Впровадження нових або вдосконалених методів обробки або виробництва продукції;
	3.1.2. Впровадження нових або вдосконалених методів логістики, доставки або розповсюдження продукції;
	3.1.3. Впровадження нової або вдосконаленої діяльності з підтримки процесів підприємств, таких як системи матеріально-технічного обслуговування або операції щодо закупівель, обліку або розрахунків.
	3.2. Кількість впроваджених у виробництво нових технологічних процесів у звітному періоді;
	3.2.1. Кількість упроваджених у виробництво маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів.
	3.3. Кількість придбаних та переданих підприємством нових технологій чи окремих технічних досягнень за період з початку року:
	3.3.1. Кількість придбаних та переданих технологій за межами України;
3.3.2. Кількість придбаних та переданих технологій у країнах СНД.	

– форма державного статистичного спостереження № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства» [113].

– форма державного статистичного спостереження № 1-технологія «Звіт про створення та використання провідних технологій та об'єктів права інтелектуальної власності» [113].

Нажаль, *систематизація показників розвитку інноваційно-активних підприємств*, наведених у перелічених формах (табл. 2.28), *показала, що вони дозволяють здійснити витратно-кількісний аналіз, та не дозволяють оцінити ефективність інноваційного розвитку і інноваційної діяльності підприємства.* Саме тому значна кількість авторів пропонує власну класифікацію та перелік показників, що дозволяють аналізувати інноваційну діяльність, її цілі, об'єкти та складові (Додаток Д), тому в потенціалі здатні здійснювати контролінг. Пропонується оцінювати: структуру та якість інновацій; обсяг, якість та ціну інноваційної продукції, витрати від її експлуатації, темпи оновлення та окупність; кількість інноваційних процесів та технологій; інноваційний рівень виробництва; обсяг, динаміку, структуру та склад інноваційних витрат; обсяг, динаміку та склад джерел інноваційної діяльності; інтелектуальну власність; ефективність і динаміку інноваційної діяльності; ресурсне забезпечення, інноваційний клімат.

Перелік показників занадто широкий, тому його недоцільно та неможливо використати повністю на підприємстві. Можна припустити, що *склад показників обумовлює обраний сценарій формування контролінгу та його цільове призначення.*

Дослідженням це підтверджено. Так, при проведенні аналізу обсягів реалізованої продукції встановлено, що 54% підприємств аналізують рівень продажу по відхиленнях, оцінюючи вплив різних чинників на відхилення реального рівня продажу інноваційної продукції від запланованого, а 32% підприємств використовують аналіз обсягів продаж у розрізі окремих видів продукції або регіонів споживання.

Для аналізу ринку інноваційної продукції деякі підприємства використовують показники: відносна частка ринку (22%), відносна частка ринку з урахуванням 3-х базових конкурентів (23%); опанування ринку, тобто відсоток покупців, які купують продукцію підприємства (30%). Водночас, 6% підприємств не проводять аналізу частки ринку, зокрема монополісти.

Маркетинговий аспект інноваційної діяльності розкривається видозміненим аналізом прибутковості, яка здійснюється: по продукції (90%) і групах покупців (75%), регіонам споживання (32%), сегментам ринку (25%). Територіальну оцінку попиту підприємства, як правило, роблять підприємства, які мають філії та підрозділи географічно відділені між собою (ТОВ «С-Інжинірінг»). Підприємства, що ведуть активну науково-дослідну роботу, здійснюють також часовий аналіз попиту на інноваційну продукцію з коротким життєвим циклом. Серед промислових підприємств виборки таких не було. За результатами інших досліджень [108] аналіз витрат на просування товару проводять лише 30% підприємств, а 90% підприємств аналіз витрат на маркетингові дослідження не проводять, частково за рахунок їх відсутності.

Аналіз задоволення споживачів інноваційної продукції здійснює 47% підприємств, а кількість нових споживачів відстежує 32%. За даними [108] найменш застосовним показником є відношення кількості скарг і рекламацій до обсягу реалізованої продукції (тільки 8% підприємств).

При встановленні цін на інноваційну продукцію досліджувані підприємства використовують показник ціни порогу рентабельності (100%). Найменш затребуваними є показники точки беззбитковості (18%) і еластичності попиту (11%) – їх застосовували лише великі і середні підприємства.

Показниками фінансових результатів інноваційної діяльності досліджувані підприємства вважають рівень реалізованої продукції (51%) і чистий дохід (60%). З цим неможна погодитися, оскільки на ці показники впливає значна кількість чинників. 12% не аналізують фінансові результати інноваційної діяльності. Лише 23% підприємств, що контролюють виконання інноваційних

проектів, застосовують показник прибутковості інноваційних витрат і 12% підприємств – показник прибутковості інвестицій в інновації.

Можна узагальнити, що *фактично лише третина підприємств має повне або часткове обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності та оцінки її фінансових результатів. Спостерігається тенденція оцінювати інноваційну діяльність у спрощений спосіб або секторально.*

Стосовно бази порівняння та встановлення прогнозних значень: прогнозування майбутніх тенденцій 92 % підприємств будує на статистиці минулих років. Це недоцільно, оскільки змінюються чинники впливу. Результати аналізу застосовні лише для сталого середовища, якого немає.

Стосовно методів аналізування та прогнозування тенденцій: складні методи застосовує до 30% підприємств: методи економіко-математичного моделювання – 28 %, тоді як метод експертних оцінок – 48 %.

Таким чином, на сьогоднішній день формування контролінгу на інноваційно-активних підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки та обсягів його діяльності. Проте існують спільні тенденції, притаманні підприємствам одного розміру.

Відтак, основні висновки, отримані внаслідок аналізу інформаційно-аналітичного та обліково-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу та управління інноваційними витратами підприємств такі:

- лише третина підприємств має повне або часткове обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності на тлі обмеженості потенційних обліково-інформаційних джерел контролінгу малих та мікропідприємств;*
- існують різні цільові потреби інноваційно-активних підприємств стосовно інноваційного контролінгу та різні умови його запровадження, які залежать від розміру підприємства і готовності системи управління його інтегрувати;*
- формування контролінгу на інноваційно-активних підприємствах України сьогодні має індивідуальний характер – індивідуально для підприємства;*
- обліково-аналітичне забезпечення інноваційного контролінгу – процес створення інформаційних умов його формування та функціонування,*

своєчасне формування та передача необхідної якісної обліково-аналітичної інформації, включення в систему засобів її пошуку, отримання, зберігання, передача, обробка інформації, організація банків даних. Це частина інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційно-активним підприємством методично-інструментального характеру, яка складає його змістовну основу;

- систематизація показників розвитку інноваційно-активних підприємств показала, що вони здатні забезпечити витратно-кількісний аналіз, проте не дозволяють оцінити ефективність інноваційного розвитку і інноваційної діяльності підприємства. Перелік показників занадто широкий, тому його недоцільно та неможливо використати повністю на підприємстві. Можна стверджувати, що *склад показників обумовлює обраний сценарій формування контролінгу та його цільове призначення.*

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Оцінювання передумов, перешкод та домінант розвитку контролінгу на вітчизняних інноваційно-активних промислових підприємствах довело, що:

1. *Концептуальний етап розвитку контролінгу завершився і почався етап інтенсивного розвитку структурного контролінгу. Актуальності набуває системний, структурний і процесний опис контролінгу як основи для переходу до параметричного контролінгу на сценарних засадах.*
2. *Стан інноваційно-активних промислових підприємств є стабільно повільно-рухливим, а тенденції їх розвитку визначає інноваційна діяльність, яка розрізняється за інноваційними цілями, розміром підприємств, структурою інформаційних джерел. Встановлені риси та особливості інноваційної активності промислових підприємств впливатимуть на формування цілей та сценарій запровадження контролінгу.*

3. *Формування контролінгу на інноваційно-активних підприємствах України сьогодні вирішується індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки та обсягів його діяльності, а структура робіт контролінгу і функції контролерів постійно змінюються: існує тенденція зменшення обліково-реєстраційних робіт і збільшення внутрішнього консультування. Це утворює нові напрямки робіт по стратегічній навігації та потреб щодо компетенцій контролерів та робіт із її користувачами.*
4. *Існують різні цільові потреби інноваційно-активних підприємств стосовно інноваційного контролінгу та різні умови його запровадження, які залежать від розміру підприємства і готовності системи управління його інтегрувати. Їх визначають: а) 11 найбільш важливих інноваційних цілей, які безпосередньо впливатимуть на формування контролінгу, об'єктів та інструментів контролінгування; б) згруповані за їх важливістю у три групи за ступенем розповсюдженості – пріоритетні, середньої важливості та найменш важливі, серед яких є стабільні та змінні; в) структурні зміни зовнішніх інформаційних джерел в напрямку повільного переходу інноваційно-активних промислових підприємств на більш професійні джерела.*
5. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного контролінгу – це процес створення інформаційних умов його формування та функціонування, своєчасне формування та передача необхідною якісною обліково-аналітичною інформацією, включення в систему засобів її пошуку, отримання, зберігання, передача, обробка інформації, організації банків даних. Воно є частиною інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційно-активним підприємством методично-інструментального характеру, яка складає його змістовну основу. Лише третина підприємств має повне або часткове обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності. Інші не знають аналітичних інструментів інноваційного контролінгу. Відповідно, спостерігається обмеженість потенційних обліково-інформаційних джерел контролінгу на малих та мікропідприємствах.*

6. Найбільш очікуваними результатами від впровадження інноваційного контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах є: витратно-результатні та процесно-управлінські очікування. Найбільш вагомими перешкодами, єдиними для підприємств всіх розмірів, є витратні обмеження. Розмір підприємства впливає на склад найбільш впливових перешкод;
7. Систематизація показників розвитку інноваційно-активних підприємств показала, що вони здатні забезпечити витратно-кількісний аналіз, проте не дозволяють оцінити ефективність інноваційного розвитку і інноваційної діяльності підприємства. Перелік показників занадто широкий, тому його недоцільно та неможливо використати повністю на підприємстві. До того ж склад показників обумовлює обраний сценарій формування контролінгу та цільове призначення інноваційного контролінгу.

Результати розділу 2, отримані в ході дослідження, висвітлено у працях автора [146, 148, 152, 155, 156, 159, 195, 220].

РОЗДІЛ 3

СЦЕНАРНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1 Нові підходи щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від цілей та завдань розвитку підприємства та його концептуальна модель

Управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств, як обґрунтовано у пп. 2.1-2.2, висуває додаткові вимоги до контролінгування в цілому та змістовності контролінгу, зокрема, інноваційного, водночас накладаючи обмеження на його інструментарій та процес формування.

Оскільки система управління інноваційним розвитком підприємства – це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, то її суб'єкт, виходячи з цілей інноваційного розвитку, має визначати механізм запровадження інноваційних змін на підставі фактичного ресурсного забезпечення, враховуючи наявні обмеження, і, застосовуючи доступні методи та інструменти, впливати на об'єкт управління. Тобто *система управління інноваційним розвитком підприємства спирається на три ключових моменти – цілі інноваційного розвитку, ресурси та обмеження, методолого-методичні інструменти*. Причому останній момент – інструментарій – повністю залежить від цільового та ресурсного блоку, які визнають умови та цілі його застосування.

Відповідно, інноваційний та інші види контролінгу, які є частиною системи управління, також підпадає під дане узагальнення: він залежатиме від інноваційних цілей підприємства, ресурсів, методології контролінгування, застосованих управлінських інструментів і методичного забезпечення.

Як було наголошено раніше (*див. п. 1.2*), контролінг знаходиться на перетині різних видів обліку, інформаційного забезпечення та контролю,

об'єднуючи, інтегруючи та координуючи зазначені функції. Проте він не здатний повністю замінити управління, а виступає як управлінська інновація [1, 131, 180]. Тому потрібно оцінити передумови його запровадження, які складаються на реальному підприємстві.

Система управління розвитком інноваційно-активного підприємства на засадах контролінгу повинна містити такі *елементи* [52]:

- цілі інноваційного розвитку підприємства;
- механізм управління інноваціями, побудований на основі самоорганізації, інноваційного розвитку, поступового еволюційного розвитку;
- забезпечення інноваційної діяльності ресурсами (матеріально-технічними, фінансовими, кадровими, інформаційними);
- встановлені обмеження в управлінні інноваціями (часові, ринкові, ресурсні тощо);
- концепція (випереджаючого контролінгу, за результатами діяльності тощо);
- методи та інструментарій контролінгу;
- механізм його формування.

Новий підхід щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу, що пропонується, полягає в реалізації гіпотези стосовно застосовності інструментарію інноваційного контролінгу до процесу управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб та його здатності комплексно оцінювати інноваційний процес в цілому, інноваційну діяльність, інноваційні проекти та інноваційні витрати, підвищувати результативність управління.

Відповідно, концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства має передбачати його сценарне формування та запровадження відповідно до інноваційних цілей, завдань управління та впливовості чинників розвитку.

Теоретичний базис нового підходу утворюють:

- цілі інноваційного розвитку, цілі та завдання інноваційного контролінгу;
- об'єкти управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу;

- принципи управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу;
- обґрунтування управлінського інструментарію інноваційного контролінгу;
- концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства.

Основні положення підходу полягають у наступному:

Цілі інноваційного розвитку та інноваційного контролінгу не є тотожними. Визначені 11 найбільш важливих інноваційних цілей (див. п. 2.2), які безпосередньо впливатимуть на формування контролінгу, об'єктів та інструментів контролінгування. Вони по суті є цілями інноваційного розвитку, які розрізняються спрямованістю змін або природою цілі (рис. 3.1):

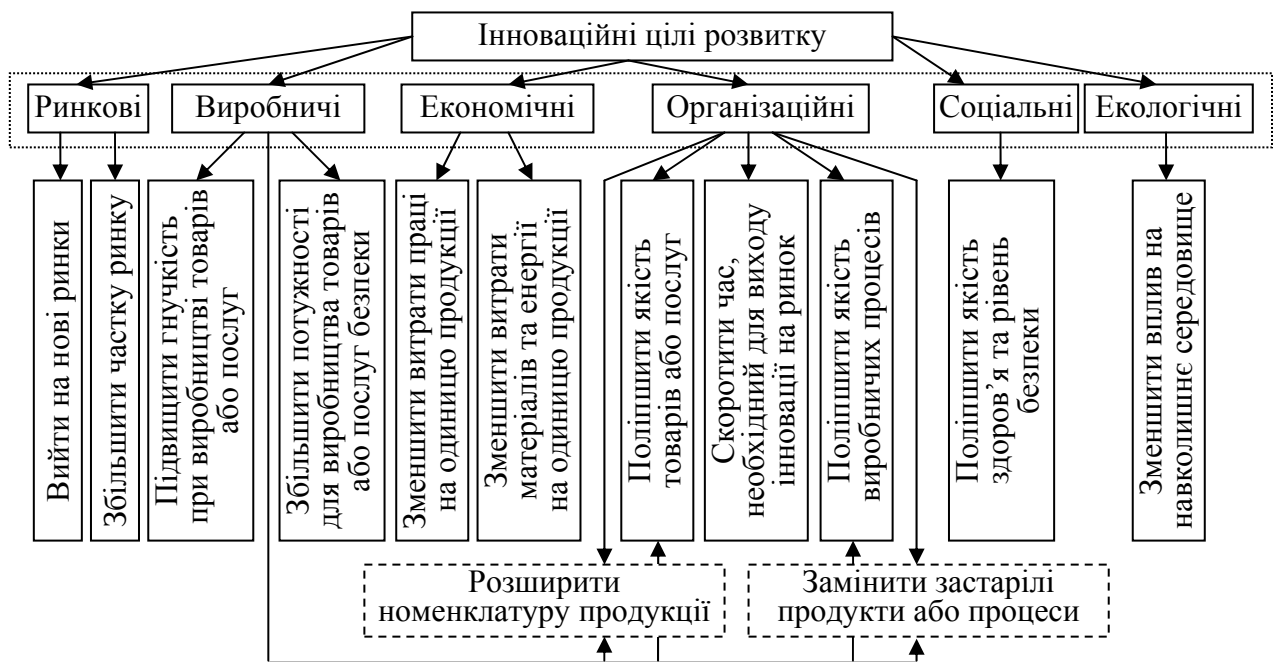


Рисунок 3.1 – Основні інноваційні цілі розвитку інноваційно-активних промислових підприємств (джерело: удосконалено на підставі [161, 163-165])

Наведені цілі мають ринкову та виробничу, організаційну та економічну, соціальну та екологічну природу. Проте цей розподіл, зроблений за основною спрямованістю цілі, є умовним, оскільки кожна ціль має організаційні складові, а деякі – одночасно виробничі та організаційні та ін.

На відміну від них, *цілями інноваційного контролінгу* є цілі за рівнями управління (див. табл. 1.6), адаптовані до інноваційно-активних підприємств:

Таблиця 3.1 – Розподіл цілей та завдань інноваційного контролінгу за рівнями управління розвитком інноваційно-активного підприємства (джерело: власна розробка)

Ознака	Рівні управління		
	стратегічний	тактичний	оперативний
1. Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – Досягнення стратегічної мети інноваційного розвитку підприємства, – забезпечення тривалого існування підприємства на ринку, – підтримка інноваційного потенціалу підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, – забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства; – підтримка темпів та обраного напрямку інноваційного розвитку; 	<ul style="list-style-type: none"> – Максимізація прибутку від продажу інноваційної продукції, – підвищення ліквідності капіталу; – оптимізація інноваційних витрат;
2. Завдання	<p>1. Інформаційно-аналітичне забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічних напрямів інноваційної діяльності; – розробки інноваційних стратегій-альтернатив; – виявлення стратегічних факторів успіху; – визначення сильних та слабких сторін підприємства; – визначення інноваційних цілей підприємства; <p>2. Впровадження, організація, моніторинг, контроль та вдосконалення системи інноваційного контролінгу підприємства;</p> <p>3. Визначення основних контрольованих показників у відповідності зі стратегічними цілями;</p>	<ul style="list-style-type: none"> – створення системи негайного реагування на появу можливостей чи загроз інноваційного розвитку; – координація діяльності структурних підрозділів; – бюджетування інноваційних проєктів та інноваційної діяльності підприємства; – аналіз економічної ефективності інноваційних проєктів; – виявлення вузьких місць інноваційного процесу; – мотивація персоналу, зайнятого в інноваційному контролінгу; – визначення контрольованих показників відповідно до тактичних інноваційних цілей підприємства; – створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень; 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення ефективності використання системи негайного реагування; – оцінка ефективності обліку інноваційних витрат на підприємстві та контроль бюджетів інноваційних проєктів; – моніторинг зовнішнього середовища; – аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення пропозицій щодо їх усунення;
– регулювання технології здійснення інноваційного контролінгу.			
* – цілі інноваційного контролінгу, майже ідентичні цілям управління розвитком (курсив)			

Завдання контролінгу подані у змістовному аспекті, проте на стадії його запровадження потрібно пам'ятати, що, як визначено раніше (див. п. 1.3), для інноваційно-активного промислового підприємства контролінг є одночасно:

- складовою загальної системи управління його розвитком,
- складною системою, що містить складові: а) спостереження за інноваційною діяльністю, б) вивчення економічного механізму інноваційного розвитку і в) розроблення оперативних та стратегічних шляхів досягнення мети розвитку.

Завдання інноваційного контролінгу адаптуються до його об'єктів.

Об'єкти управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу, на нашу думку, співпадають. Для аргументації цього твердження об'єкти управління на підприємстві можна звести у групи: а) комплексні об'єкти: системи, процеси, ресурси і б) окремі об'єкти: результати, характеристики. Аналогічно можна згрупувати об'єкти контролінгу (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Об'єкти контролінгу у інноваційно-активних промислових підприємств (джерело: удосконалено на підставі [12, 16, 38, 178, 187])

Наведена схема цілком підтверджує раніше зроблене визначення об'єктів інноваційного контролінгу (див. п. 1.3), де до них віднесені три основних об'єкта:

- *інноваційний процес та його складові*. Оскільки він ідентифікується як контролінг комплексний та охоплює всі підсистеми підприємства, оскільки його завданнями є контролінгування діяльності підсистем підприємства (від виробничої до управлінської) інноваційних ресурсів (інноваційного потенціалу), інноваційних витрат, результатів інноваційного розвитку та інноваційної діяльності;
- *інноваційні витрати*, для яких завданнями контролінгу є ідентифікація цих витрат та контролінгування їх формування;
- *інноваційні проекти*, які є локальним об'єктом контролінгу, обмеженим у часі та просторі: тривалістю проекту та місцем його здійснення. Завданнями контролінгу є контролінгування витрат, результатів, тривалості та ефективності використання ресурсів інноваційних проектів конкретних інновацій техніко-технологічного і організаційно-економічного характеру.

Доцільно застосувати розподіл завдань контролінгу інноваційної діяльності за їх природою (див. п. 1.1, рис. 1.11) до інноваційного контролінгу в цілому.

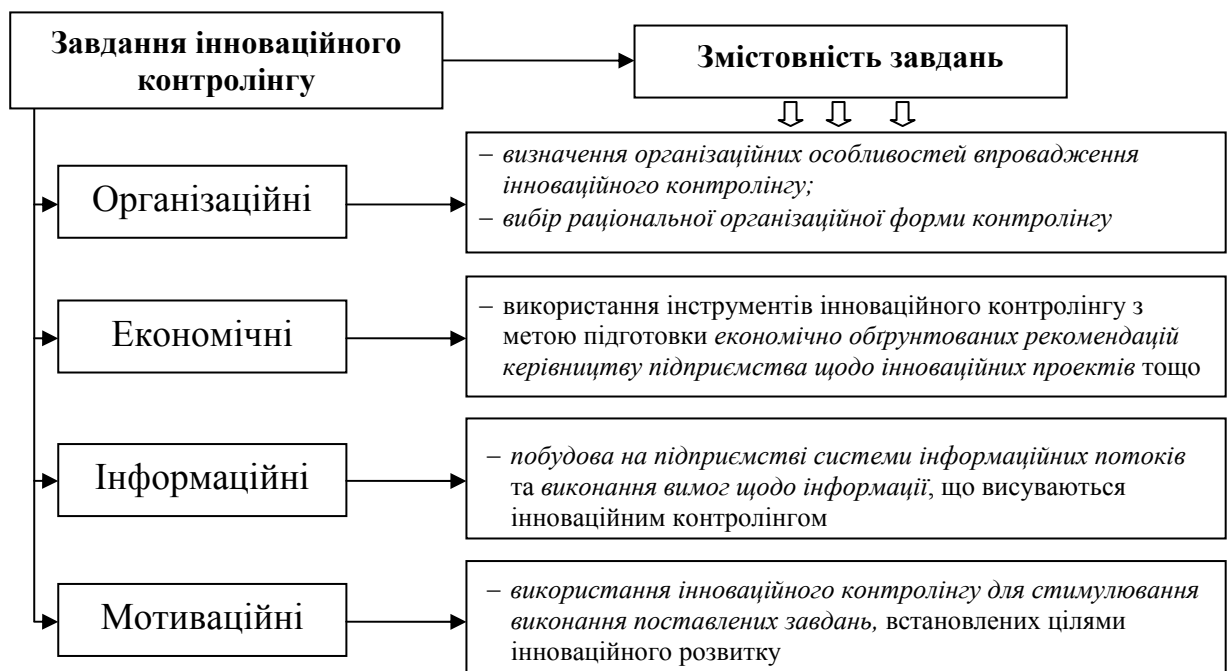


Рисунок 3.3 – Узагальнені завдання щодо формування інноваційного контролінгу діяльності промислового підприємства (джерело: власна розробка)

Це дозволяє побачити, що деякі завдання концентруються на попередніх стадіях інтеграції інноваційного контролінгу в систему управління розвитком підприємства (на рис. 3.3 виділені курсивом). Зокрема, обидва організаційних завдання. Також можна побачити, що вони не копіюють завдання всього контролінгу, а мають тематичність, чітку інноваційну спрямованість.

Принципи управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу також не співпадають. Основні принципи управління інноваційним розвитком промислових підприємств (рис. 3.4) пропонується згрупувати у загальні та специфічні, обумовлені специфікою діяльності інноваційно-активних підприємств.



Рисунок 3.4 – Основні принципи управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств (джерело: удосконалено на підставі [21, 46, 60, 134, 191, 221])

Одним з найважливіших принципів у підході, що пропонуємо, вважається *принцип альтернативності розвитку інноваційно-активного підприємства або варіабельності векторів розвитку*, оскільки в умовах нестабільності та постійних змін, швидкість яких постійно зростає, здійснення майбутньої діяльності має розглядатися альтернативно, з розробленням кількох найбільш ймовірних варіантів: оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний.

Будь-яка управлінська система в процесі реалізації своїх функцій та завдань спирається на певні принципи, так само й інноваційний контролінг.

Принципи інноваційного контролінгу доцільно також подати систематизовано, відносно етапів контролінгування (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Принципи інноваційного контролінгу промислового підприємства за етапами контролінгування (*джерело: власна розробка*)

Етап контролінгування		
Базові принципи інноваційного контролінгу	Сутність та призначення	
1	2	
<i>Етап 1. Розроблення концепції та формування організаційного та методичного забезпечення інноваційного контролінгу</i>		
1. Загальні принципи	– простота	спрощення форм та зменшення обсягу контролінгу для скорочення контрольних функцій;
	– своєчасність і оперативність	не виправлення, а запобігання помилок завдяки своєчасному або випереджальному контролінгу;
	– об'єктивність	аргументованість висновків контролерів, яку підтверджують достовірні факти, встановлені за допомогою доказів і свідчень;
	– відкритість і гласність	всеосяжність і відкритість результатів контролінгу;
	– системність	контролінг має бути тісно пов'язаний з плануванням та регулюванням, іншими загальними функціями управління, зі змінами в структурі організації;
	– зосередженість на результатах	спрямованість на кінцеві результати: контролінг як засіб досягнення цілей;
	– економічність	вигода від контролінгу повинна перевищувати витрати на його організування та проведення;
	– перспективність	орієнтація на майбутнє для оперативного виявлення виникаючих проблем;
	– комплексність	врахування всіх чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємства;
	– оптимальність	вибір найбільш раціонального варіанта контролінгу та його організації для конкретного підприємства та умов виробництва;
	– науковість	організація контролінгу має враховувати досягнення науки та ринкові зміни у розвитку суспільного виробництва;
	– багатоаспектність	лінійне та функціональне управління контролінгом може здійснюватися у різний спосіб: адміністративний, економічний, правовий тощо;
	– ієрархічності та узгодженості	розподіл та узгодженість завдань контролінгу за ієрархією рівнів управління (стратегічні, тактичні)

Продовження таблиці 3.2 – Принципи інноваційного контролінгу промислового підприємства за етапами контролінгування (джерело: власна розробка)

1		2
2. Специфічні	– відповідність функцій контролінгу інноваційним цілям підприємства	завдання та роботи, що виконуватиме іноваційний контролінг, мають бути сформовані і в подальшому змінені відповідно до цілей інноваційного розвитку підприємства;
	– первинність функцій контролінгу	організаційна структура, вимоги до керівників, їх склад та чисельність мають враховувати зміст, якість та трудомісткість контролінгу;
	– оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій	– переважна орієнтація функції контролінгу на інноваційний розвиток виробництва.
<i>Етап.2. Застосування інноваційного контролінгу</i>		
– оперативність		швидкість реагування на наявність відхилень від запланованих показників розвитку та діяльності
<i>Етап 3. Удосконалення інструментарію та складових інноваційного контролінгу</i>		
– спеціалізація		розподіл праці в системі контролінгу. Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
– адаптивність (гнучкість)		пристосованість контролінгу до зміни інноваційних цілей підприємства в цілому та умов його існування;
– паралельність		одночасне виконання контролінгових операцій;
– безперервність		відсутність перерв в контролінгуванні, зменшення часу обробки документів.

Усі принципи контролінгу реалізуються комплексно, а їх комбінування залежить від конкретних умов функціонування організаційної структури управління в цілому та організаційної форми інноваційного контролінгу.

Управлінський інструментарій інноваційного контролінгу є результатом адаптації існуючих управлінських інструментів (див. п. 1.3, табл. 1.9) до цілей інноваційного розвитку (див. рис. 3.1) та завдань інноваційного контролінгу (див. рис. 3.2). Його доцільно обирати, враховуючи рекомендації (табл. 3.3), що надаються з позиції інноваційних цілей, етапу розвитку інноваційно-активного підприємства (рис. 3.3-3.5) та рівня управління.

Таблиця 3.3 – Контролінгові інструменти, застосовні до завдань першого етапу формування інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

Застосування інструментів контролінгу за етапами			
стратегічного		оперативного	
Завдання	Інструмент	Завдання	Інструмент
1	2	3	4
Етап 1. Розроблення концепції та формування організаційного та методичного забезпечення інноваційного контролінгу			
<i>Технологія отримання управлінської інформації та прийняття рішень</i>			
1. Організаційні	1.1. Визначення організаційних особливостей впровадження інноваційного контролінгу		
	Аналіз ЖЦТ, SWOT аналіз, конкурентний аналіз за Портером, SNW аналіз, PEST аналіз, матриця McKinsey-GE, BKG аналіз,	Аналіз вузьких місць, XYZ аналіз	
	1.2. Вибір раціональної організаційної форми контролінгу		
	Розробка сценаріїв, BKG аналіз	-	
2. Економічні	2.1. Використання інструментів інноваційного контролінгу з метою підготовки економічно обґрунтованих рекомендацій керівництву підприємства щодо інноваційних проєктів		
	Аналіз ЖЦТ, SWOT аналіз, конкурентний аналіз за Портером, SNW аналіз, PEST аналіз, матриця Ансоффа «товар - ринок», матриця McKinsey-GE, BKG аналіз, матриця (DPM) Shell	Аналіз вузьких місць, бюджетування інноваційних витрат і проєктів, самоконтролінг, XYZ аналіз, аналіз ринків збуту інноваційної продукції	
3. Інформаційні	3.1. Побудова на підприємстві системи інформаційних потоків та виконання вимог щодо інформації, що висуваються інноваційним контролінгом		
	Розробка сценаріїв, конкурентний аналіз за Портером, SNW аналіз, PEST аналіз, матриця McKinsey-GE та матриця (DPM) Shell	Аналіз ринків збуту інноваційної продукції, XYZ-аналіз	
4. Мотиваційні	4.1. Використання інноваційного контролінгу для стимулювання виконання поставлених завдань, встановлених цілями інноваційного розвитку		
	Матриця (DPM) Shell	Самоконтролінг, XYZ аналіз	

Продовження таблиці 3.3 – Контролінгові інструменти, застосовні до завдань першого етапу формування інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

1	2	3	4
<i>Аналітичні фінансово-економічні розрахунки, орієнтовані на прийняття управлінських рішень</i>			
1. Організаційні	1.1. Визначення організаційних особливостей впровадження інноваційного контролінгу		
	GAP аналіз, аналіз стратегічних розривів, бенчмаркінг, моделювання витрат, ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Функціонально-вартісний аналіз, розрахунок результату, система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), оперативна діагностика	
	1.2. Вибір раціональної організаційної форми контролінгу		
	GAP аналіз, бенчмаркінг, моделювання витрат	ABC аналіз, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний прибуток, оцінка ефективності контролінгу	
2. Економічні	2.1. Використання інструментів інноваційного контролінгу з метою підготовки економічно обґрунтованих рекомендацій керівництву підприємства щодо інноваційних проєктів		
	Оцінка інноваційних проєктів, GAP аналіз, аналіз стратегічних розривів, бенчмаркінг, моделювання витрат, розрахунок точки закриття підприємства (граничний аналіз), ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Аналіз точки беззбитковості, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, розрахунок результату, метод створення вартості – VBM (Value-Based Management), система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), маржинальний прибуток, оцінка ефективності контролінгу, оперативна діагностика	
3. Інформаційні	3.1. Побудова на підприємстві системи інформаційних потоків та виконання вимог щодо інформації, що висуваються інноваційним контролінгом		
	GAP аналіз, бенчмаркінг, моделювання витрат, ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Функціонально-вартісний аналіз, розрахунок результату, система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), оперативна діагностика	
4. Мотиваційні	4.1. Використання інноваційного контролінгу для стимулювання виконання поставлених завдань, встановлених цілями інноваційного розвитку		
	GAP аналіз, бенчмаркінг, розрахунок точки закриття підприємства (граничний аналіз)	ABC аналіз, розрахунок результату, метод створення вартості – VBM (Value-Based Management), система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), оцінка ефективності контролінгу	

Таблиця 3.4 – Контролінгові інструменти, застосовні до завдань другого етапу формування інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

Застосування інструментів контролінгу за етапами			
стратегічного		оперативного	
Завдання	Інструмент	Завдання	Інструмент
1	2	3	4
Етап 2. Застосування інноваційного контролінгу			
<i>Технологія отримання управлінської інформації та прийняття рішень</i>			
1. Організаційні	1.1. Визначення організаційних особливостей впровадження інноваційного контролінгу		
	-*		
1. Організаційні	1.2. Вибір раціональної організаційної форми контролінгу		
	-*		
2. Економічні	2.1. Використання інструментів інноваційного контролінгу з метою підготовки економічно обґрунтованих рекомендацій керівництву підприємства щодо інноваційних проектів		
	-*	Аналіз вузьких місць, бюджетування інноваційних витрат і проектів, самоконтролінг, XYZ аналіз, аналіз ринків збуту інноваційної продукції	
3. Інформаційні	3.1. Побудова на підприємстві системи інформаційних потоків та виконання вимог щодо інформації, що висуваються інноваційним контролінгом (завдання виконується частково)		
	-*	Аналіз ринків збуту інноваційної продукції, XYZ-аналіз	
4. Мотиваційні	4.1. Використання інноваційного контролінгу для стимулювання виконання поставлених завдань, встановлених цілями інноваційного розвитку		
	Матриця (DPM) Shell		Самоконтролінг, XYZ аналіз
<i>Аналітичні фінансово-економічні розрахунки, орієнтовані на прийняття управлінських рішень</i>			
1. Організаційні	1.1. Визначення організаційних особливостей впровадження інноваційного контролінгу		
	-*		
1. Організаційні	1.2. Вибір раціональної організаційної форми контролінгу		
	-*		

Продовження таблиці 3.4 – Контролінгові інструменти, застосовні до завдань другого етапу формування інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

1	2	3	4
2. Економічні	2.1. Використання інструментів інноваційного контролінгу з метою підготовки економічно обґрунтованих рекомендацій керівництву підприємства щодо інноваційних проектів		
	Оцінка інноваційних проектів, GAP аналіз, аналіз стратегічних розривів, бенчмаркінг, моделювання витрат, розрахунок точки закриття підприємства (граничний аналіз)	Аналіз точки беззбитковості, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, розрахунок результату, метод створення вартості – VBM (Value-Based Management), система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), маржинальний прибуток, оцінка ефективності контролінгу, оперативна діагностика	
3. Інформаційні	3.1. Побудова на підприємстві системи інформаційних потоків та виконання вимог щодо інформації, що висуваються інноваційним контролінгом (завдання виконується частково)		
	-*	розрахунок результату, система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), оперативна діагностика	
4. Мотиваційні	4.1. Використання інноваційного контролінгу для стимулювання виконання поставлених завдань		
	GAP аналіз, бенчмаркінг, розрахунок точки закриття підприємства (граничний аналіз)	ABC аналіз, розрахунок результату, метод створення вартості – VBM (Value-Based Management), система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard)	
* Завдання при незмінних цілях, об'єктах та організаційних умовах інноваційного контролінгу не виконується			

Таблиця 3.5 – Контролінгові інструменти, застосовні до завдань третього етапу формування інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

Застосування інструментів контролінгу за етапами			
стратегічного		оперативного	
Завдання	Інструмент	Завдання	Інструмент
1	2	3	4
Етап 3. Удосконалення інструментарію та складових інноваційного контролінгу			
<i>Технологія отримання управлінської інформації та прийняття рішень</i>			

Продовження таблиці 3.5 – Контролінгові інструменти, застосовні до завдань третього етапу формування інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

1	2	3	4
1. Організаційні	1.1. Визначення організаційних особливостей впровадження інноваційного контролінгу		
	-*	Аналіз вузьких місць, XYZ аналіз	
	1.2. Вибір раціональної організаційної форми контролінгу		
	Розробка сценаріїв, BKG аналіз	Аналіз вузьких місць, XYZ аналіз	
2. Економічні	2.1. Використання інструментів інноваційного контролінгу з метою підготовки економічно обгрунтованих рекомендацій керівництву підприємства щодо інноваційних проектів		
	Розробка сценаріїв, оцінка інноваційних проектів, аналіз ЖЦТ, конкурентний аналіз за Портером, SNW аналіз, матриця Ансоффа «товар - ринок», бенчмаркетинг, BKG аналіз, матриця McKinsey-GE.	Аналіз вузьких місць, бюджетування інноваційних витрат і проектів, самоконтролінг, XYZ аналіз, маржинальний прибуток, аналіз ринків збуту інноваційної продукції	
3. Інформаційні	3.1. Побудова на підприємстві системи інформаційних потоків та виконання вимог щодо інформації, що висуваються інноваційним контролінгом		
	Розробка сценаріїв, конкурентний аналіз за Портером, SNW аналіз, PEST аналіз, матриця McKinsey-GE, матриця (DPM) Shell	Аналіз вузьких місць, XYZ-аналіз	
4. Мотиваційні	4.1. Використання інноваційного контролінгу для стимулювання виконання поставлених завдань, встановлених цілями інноваційного розвитку		
	Матриця (DPM) Shell	Самоконтролінг, XYZ аналіз	
<i>Аналітичні фінансово-економічні розрахунки, орієнтовані на прийняття управлінських рішень</i>			
1. Організаційні	1.1. Визначення організаційних особливостей впровадження інноваційного контролінгу		
	GAP аналіз, бенчмаркінг, моделювання витрат, ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Функціонально-вартісний аналіз, система збалансованих показників – BSC (Balanced Scorecard)	
	1.2. Вибір раціональної організаційної форми контролінгу		
	GAP аналіз, моделювання витрат, ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Функціонально-вартісний аналіз, маржинальний прибуток, оцінка ефективності контролінгу	

Продовження таблиці 3.5 – Контролінгові інструменти, застосовні до завдань третього етапу формування інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

1	2	3	4
2. Економічні	2.1. Використання інструментів інноваційного контролінгу з метою підготовки економічно обґрунтованих рекомендацій керівництву підприємства щодо інноваційних проектів		
	Оцінка інноваційних проектів, GAP аналіз, аналіз стратегічних розривів, бенчмаркінг, моделювання витрат, розрахунок точки закриття підприємства (граничний аналіз), ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Аналіз точки беззбитковості, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, розрахунок результату, метод створення вартості – VBM (Value-Based Management), маржинальний прибуток, система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), оцінка ефективності контролінгу	
3. Інформаційні	3.1. Побудова на підприємстві системи інформаційних потоків та виконання вимог щодо інформації, що висуваються інноваційним контролінгом		
	GAP аналіз, бенчмаркінг, моделювання витрат, ZBB-метод нуль-базис-бюджетування	Функціонально-вартісний аналіз, розрахунок результату, система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard)	
4. Мотиваційні	4.1. Використання інноваційного контролінгу для стимулювання виконання поставлених завдань, встановлених цілями інноваційного розвитку		
	GAP аналіз, розрахунок точки закриття підприємства (граничний аналіз)	ABC аналіз, розрахунок результату, метод створення вартості – VBM (Value-Based Management), система збалансованих показників – BSC (BalancedScorecard), оцінка ефективності контролінгу	

Наведені рекомендації стосуються переважно застосовних інструментів, застосування інших пов'язано з обмеженнями можливостей останніх та збільшенням витрат на їхню адаптацію до завдань інноваційного контролінгу, що обумовлює збільшення часу на виконання підготовчого етапу контролінгу.

Сукупність наведених інструментів, згрупованих за етапами інноваційного контролінгу, складає його *методичний інструментарій*, який є складовою ресурсного забезпечення інноваційного контролінгу. Це ілюструє запропонована *спрощена статична модель інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства* (рис. 3.5). На його формування впливають фактори розвитку інноваційно-активного підприємства і вимоги суб'єктів управління, закріплені у принципах інноваційного контролінгу в межах загального управління розвитком підприємства.

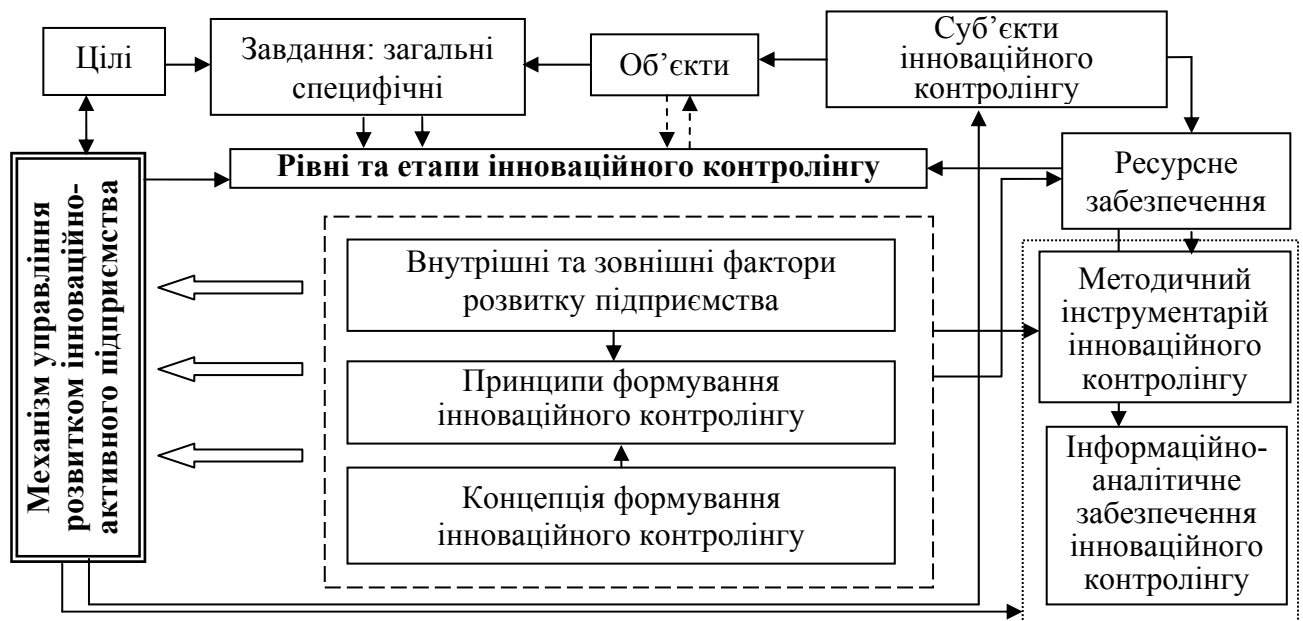


Рисунок 3.5 – Спрощена статична концептуальна модель інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: власна розробка)

Запропонована модель інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства висвітлена двічі: а) спрощено, в статичному змістовному сенсі (див.рис.3.5) та розгорнуто, враховуючи не лише змістовний, а й процесний характер формування контролінгу (рис. 3.6).

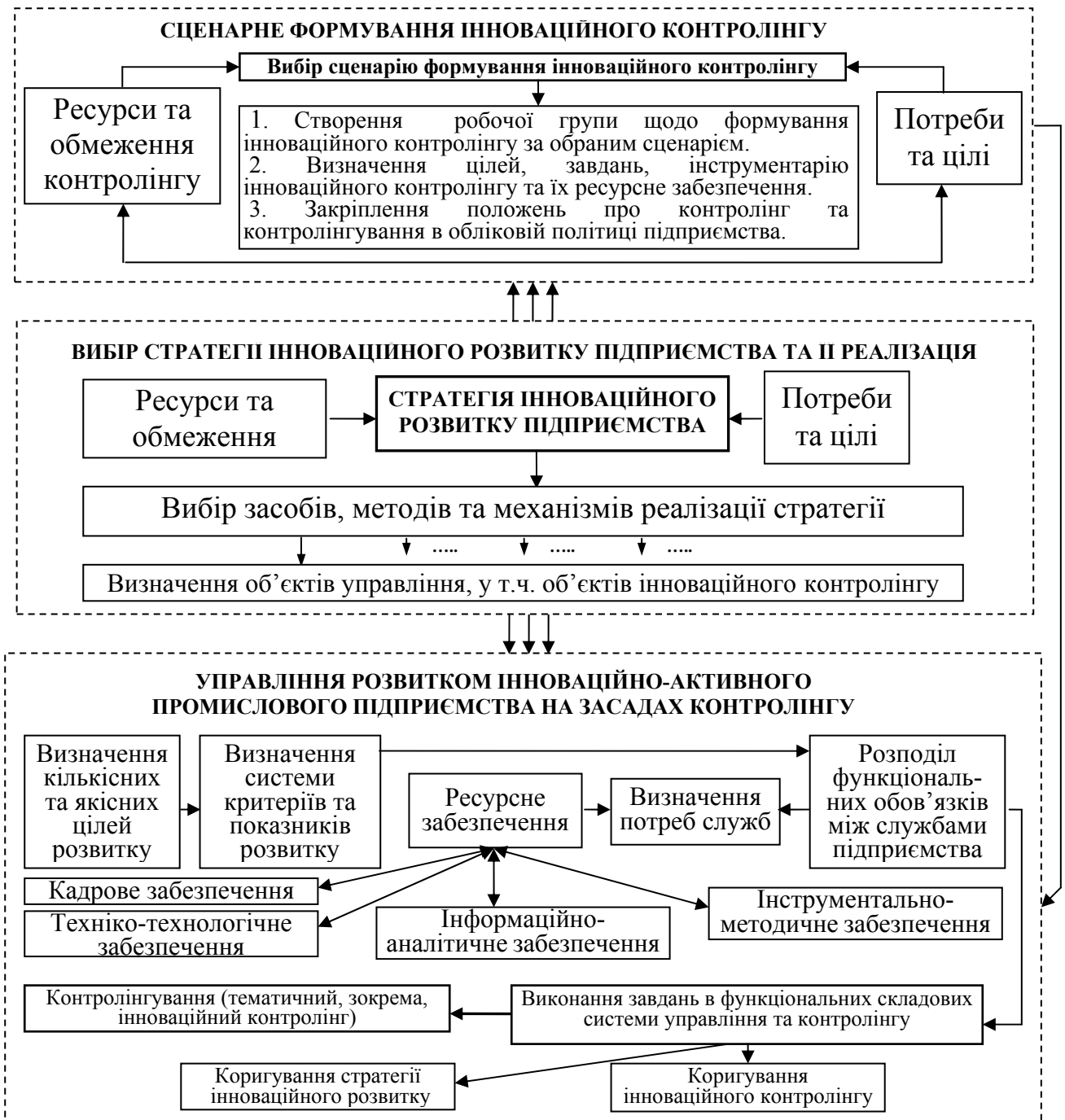


Рисунок 3.6 – Розгорнута динамічна концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: власна розробка)

Розгорнута концептуальна модель інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства відображує застосування інноваційного контролінгу з будь-якого етапу розвитку підприємства, оскільки враховує блоки цілей, обмежень та ресурсів. Якщо рішення

щодо запровадження контролінгу прийнято без зміни стратегії інноваційного розвитку, то блок «Вибір стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства та її реалізації» виконується лише у частині реалізації стратегії та стосується лише визначення об'єктів інноваційного контролінгу.

Модель передбачає сценарне формування інноваційного контролінгу та враховує: а) вид стратегії інноваційного розвитку або наявність множини інноваційних стратегій, які впливають на всі складові інноваційних процесів, що відбуваються на інноваційно-активному підприємстві; б) багатоаспектність ресурсного забезпечення; в) залежність обсягу контролінгування та змістовності інноваційного контролінгу від діючої системи управління на підприємстві.

Зі змісту моделі можна побачити, що *сценарний спосіб формування інноваційного контролінгу (подано далі – див. п. 3.3) стосується лише першого етапу його запровадження*, оскільки контролінгування за обраним сценарієм буде у подальшому закріплене у обліковій політиці та внутрішній нормативній базі підприємства, залишаючи варіативність контролінгових операцій лише для дозволених ними альтернативних інформаційно-аналітичних або обліково-аналітичних джерел та методичного інструментарію контролінгування.

Дана концептуальна модель є теоретичним базисом запропонованого бачення механізму управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу (рис. 3.7), який логічно інтегрує всі складові контролінгу та узгоджує їх з іншими елементами у процесі не лише контролінгування обмеженої кількості об'єктів, але й управління розвитком інноваційно-активного підприємства в цілому. Спробу висвітлити зазначений механізм робили останнім часом також інші вчені [2, 4, 193]: зокрема С.Ю. Альошин [4], який помилково ототожнює управлінський інструментарій контролінгування з методичним інструментарієм управління.

Окремим блоком механізму є обґрунтування необхідності застосування контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, оскільки він має зовнішню причинну основу, яка виникає внаслідок усвідомлення керівництвом підприємства недостатності або неспроможності

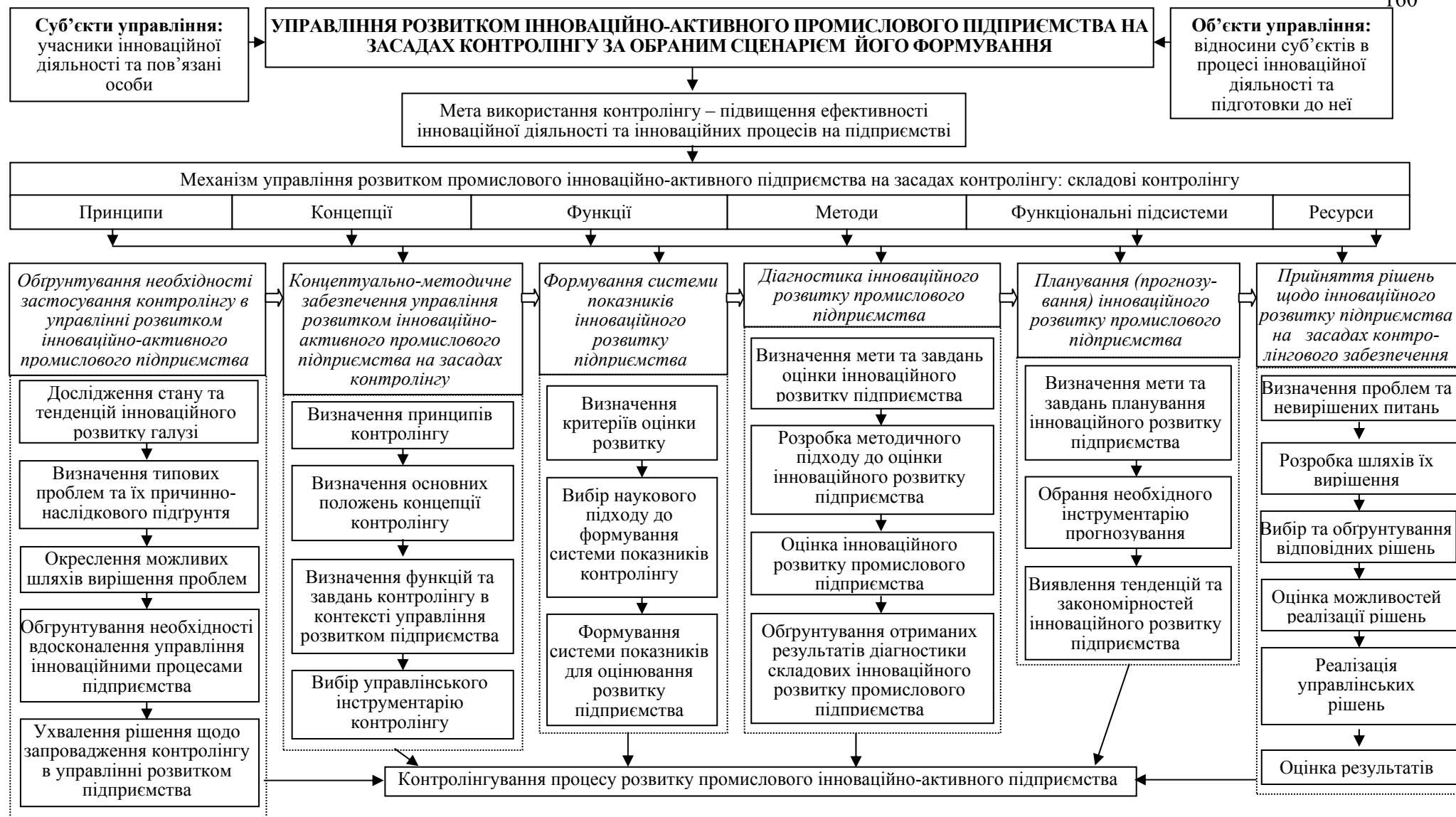


Рисунок 3.7 – Механізм управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу (джерело: удосконалено на підставі [4])

діючих управлінських інструментів вирішити нові завдання інноваційного розвитку або проблеми, що виникають у процесі інноваційної діяльності підприємства.

Особливістю інноваційно-активних підприємств є те, що їх розвиток можна ототожнити з інноваційним, оскільки основним стратегічним вектором їх майбутньої поведінки є саме інноваційний розвиток за рахунок запровадження різних за часом, змістовністю та спрямованістю інноваційних заходів. Тому *авторське подання механізму управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу спирається на теоретичний базис та управлінський інструментарій саме інноваційного контролінгу (або контролінгу інновації)*. Це дозволяє визначити пріоритетні критерії та обмежити кількість застосованих показників, спростити процес контролінгування у подальшому.

Відтак, запропонований підхід щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від цілей та завдань розвитку підприємства:

- *полягає* в обґрунтуванні застосовності інструментарію інноваційного контролінгу до процесу управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб та його здатності комплексно оцінювати інноваційний процес в цілому, інноваційну діяльність, інноваційні проекти та інноваційні витрати, підвищувати результативність управління;
- *має авторський теоретичний базис*, який утворюють: а) цілі інноваційного розвитку, цілі та завдання інноваційного контролінгу; б) об'єкти управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу; в) принципи управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу; д) обґрунтування управлінського інструментарію інноваційного контролінгу; е) концептуальну модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства.

Запропонована концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства висвітлена в двох аспектах: а) спрощено, в статичному змістовному сенсі та б) розгорнуто, враховуючи не лише змістовний, а й процесний характер формування контролінгу.

Модель передбачає сценарне формування інноваційного контролінгу та враховує:

- вид стратегії інноваційного розвитку або наявність множини інноваційних стратегій, які впливають на всі складові інноваційних процесів, що відбуваються на інноваційно-активному підприємстві;
- багатоаспектність ресурсного забезпечення;
- залежність обсягу контролінгування та змістовності інноваційного контролінгу від діючої системи управління на підприємстві.

Головних відмінностей запропонованого підходу дві: перша – домінування ролі інноваційного контролінгу та його інструментарію, та друга – сценарне формування інноваційного контролінгу, яке застосовне до першої стадії формування контролінгу та потребує відповідного методичного забезпечення.

3.2 Організація контролінгу: вибір функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління інноваційно-активного промислового підприємства, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності

Потрібна підприємству функціональна змістовність та існуючі умови контролінгу визначають сценарій впровадження його в систему управління інноваційно-активного промислового підприємства, а також об'єм і напрями його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності. Промислові підприємства, в яких інновації домінують над звичайним виробництвом, по суті є інноваційно-активними. *Інноваційна активність підприємства – це комплексна характеристика його інноваційної діяльності, що охоплює: сприйняття*

нововведень, інтенсивність та своєчасність інноваційних рішень, спроможність мобілізувати потрібний потенціал та забезпечити обґрунтованість методів управління і ефективність технології інноваційного процесу.

Функціональну змістовність контролінгу для інноваційно-активного промислового підприємства пропонується визначати на підставі раніше зробленого визначення й систематизації функціонального забезпечення (див. п. 1.1, рис. 1.7), класифікації факторів, що впливають на нього (рис. 1.8) за об'єктами інноваційного контролінгу, етапами інноваційного процесу та етапами досягнення інноваційної активності промисловим підприємством (див. п. 1.3, рис. 1.10).

Обсяг функцій контролінгу на підприємствах залежить від таких факторів:

- ресурсів підприємства, його фінансово-економічного стану;
- потреб керівництва або власників підприємства;
- розміру підприємства (чисельності зайнятих та обсягу виробництва);
- рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури продукції;
- кваліфікації управлінського персоналу, зокрема служби контролінгу.

Важливим для визначення є діюча організаційна структура підприємства, яка суттєво впливає на функціональну змістовність контролінгу (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Вплив організаційної структури підприємства на функціональну змістовність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: власна розробка)

Як видно з рис. 3.8, деякі блоки є спільними, тому їх можна уніфікувати, але є *проблемні моменти для функціональної змістовності контролінгу*:

- існує кілька завдань контролінгу, які, на перший погляд, не спрямовані безпосередньо на інноваційні процеси, проте є необхідними для їх ефективності: зокрема, узгодження діяльності підрозділів та індикативний моніторинг стану підприємства і зовнішнього середовища;
- існують блоки, наявність яких залежить від існування об'єкту інноваційного контролінгу, зокрема блок «контролінг інноваційних проектів»: якщо на підприємстві відсутнє проектне управління, то й контролінгувати такий об'єкт неможливо. Аналогічно можна узагальнити стосовно блоків, обумовлених складом інноваційних підрозділів: «узгодження діяльності інноваційних підрозділів підприємства» та «самоконтролінг та узгодження діяльності інших підрозділів»;
- контролінг інноваційних витрат виконує обслуговуючу відносно інноваційної діяльності та інноваційних проектів роль, оскільки він можливий для всіх видів структури підприємства. Проте склад та місце виникнення інноваційних витрат буде різним, тому уніфікувати даний блок можна лише частково.

Відтак, функціональна змістовність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства *залежить від множини об'єктів інноваційного контролінгу* та може бути висвітлена узагальнено та деталізовано (табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – Функціональна змістовність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства за об'єктами інноваційного контролінгу (*джерело: власна розробка*)

Ознака висвітлення	Об'єкти інноваційного контролінгу		
	Інноваційна діяльність	Інноваційні проекти	Інноваційні витрати
1	2	3	4
1. Узагальнено: за загальнокорпоративними функціями та видами управлінської діяльності			
– за загальнокорпоративними функціями	Моніторинг та інформування, облік та контролювання, аналізування, координування, регулювання		

Продовження таблиці 3.6 – Функціональна змістовність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства за об'єктами інноваційного контролінгу (джерело: власна розробка)

1	2	3	4
– за видами управлінської діяльності щодо контролінгу	Планування контролінгу в цілому, організування контролінгу окремих об'єктів, методично-інструментальне забезпечення, мотивування працівників підрозділу або окремих контролерів, удосконалення контролінгу за всіма його складовими		
2. Деталізовано: за напрямками контролінгування та контролінговими операціями			
– за напрямками контролінгування	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення критеріїв оцінювання результативності інноваційної діяльності; – аналіз процесу генерації знань та інноваційних ідей; – моніторинг та поточний контроль ресурсного забезпечення інноваційної діяльності; – управління інноваційною діяльністю; – оцінка результативності інноваційної діяльності; – коригування планових показників інноваційної діяльності; – розроблення рекомендацій щодо удосконалення контролінгу інноваційної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз методики планування проектів; – розроблення критеріїв оцінювання його ефективності; – аналіз планів і бюджетів проектів; – моніторинг і поточний контроль проектів: терміну, бюджету; – аналіз змін та оцінка їх впливу на проект; – аналіз відхилень від плану; – оцінка очікуваної ефективності проекту з урахуванням потенційних змін; – координація планування і бюджетування проектів; – коригування планових показників проектів; – розроблення рекомендацій щодо удосконалення контролінгу проектів. 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення ознак та класифікація інноваційних витрат підприємства; – визначення критеріїв доцільності застосування методів калькулювання; – аналіз систем і методів калькулювання, що можуть бути запроваджені; – аналіз ціноутворення; – аналіз видів витрат; – аналіз організації управління витратами: їх розподіл, аналіз та консолідація бюджетів, звітності, визначення центрів відповідальності; – інформаційна підтримка управління витратами; – оптимізація витрат; – аналіз розподілу непрямих витрат і визначення фактичної собівартості; – прогнозування собівартості, складання нормативних калькуляцій і контроль їх дотримання; – виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу; – розроблення рекомендацій щодо удосконалення контролінгу інноваційних витрат.

Розробки окремих аспектів функціональної змістовності контролінгу інших науковців підтверджують висновки щодо: інноваційних проектів – Ю.П. Яковлева [213], Н.М. Михайличенко [107], інноваційних витрат – Т.М. Остапенко [119], інноваційної діяльності – Н.С. Коткової [85], А.В. Фаїзов [185].

Функціональна змістовність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства також *залежить від етапів інноваційного процесу*. Для промислового підприємства це, по-більшості, пов'язано з виробництвом інноваційної продукції і впровадженням технологічних інновацій.

На рівні продукції інноваційний процес втілюється у стадії життєвого циклу промислової інноваційної продукції та впливає на функціональну змістовність контролінгу в частині змістовності інноваційного контролінгу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Функціональна змістовність інноваційного контролінгу за стадіями життєвого циклу інноваційної продукції (*джерело: власна розробка*)

Стадія життєвого циклу	Функціональна змістовність контролінгу	
	спрямованість	пріоритетні завдання
1. Перша стадія: впровадження і випуск продукції на ринок	Формування витрат на створення нової продукції	<ul style="list-style-type: none"> – контроль балансування інтенсивності грошових потоків, – аналіз капітальних витрат підприємства; – контроль зовнішніх зв'язків підприємства; – аналіз та оптимізація дебіторської заборгованості;
2. Друга стадія: зростання	Нарощування потужності: поєднання якості виробництва із оптимізацією питомих витрат	<ul style="list-style-type: none"> – контроль відповідності обсягів фактичних витрат запланованим; – контроль та аналіз дебіторської заборгованості; – контроль створення резерву інноваційних витрат;
3. Третя стадія: зрілість	Посилення виробничої дисципліни та зниження витрат	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз та оптимізація дебіторської заборгованості; – моніторинг витрат за видами інновацій; – контролювання співвідношення витрат на нові інновації та старіючі; – удосконалення контролінгу витрат;
4. Четверта стадія: мертвий вантаж	Недопущення виникнення надзвичайних витрат	<ul style="list-style-type: none"> – контроль реалізації застарілої продукції; – моніторинг і контроль фактичного рівня витрат у відповідності з планом/нормативом.

Доцільно групувати та аналізувати також сукупні затрати *за видами інноваційної продукції*, визначеними офіційною статистикою [163-165]:

- продукція, що зазнала значних технологічних змін (її технічні характеристики і сфера використання значно відрізняються від технічних характеристик і сфери використання продукції, що виготовлялася раніше) або заново впроваджена (принципово нова) продукція протягом останніх трьох років;
- традиційна продукція, параметри якої значною мірою вдосконалені чи модифіковані протягом останніх трьох років;
- інша інноваційна продукція, впроваджена протягом трьох останніх років, що базується на впровадженні нових чи значно вдосконалених виробничих методів, які передбачають застосування нового виробничого устаткування, нових методів організації виробництва чи їх сукупності тощо.

Функціональна змістовність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства *залежить від життєвого циклу досягнення інноваційної активності* (див. п. 1.3, рис. 1.10). Наведені процеси, що виступають об'єктами інноваційного контролінгу, впливають саме на його функціональну змістовність (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Функціональна змістовність інноваційного контролінгу за фазами життєвого циклу інноваційної активності (*джерело: власна розробка*)

Фаза життєвого циклу інноваційної активності	Основні тенденції функціональної змістовності контролінгу	
	спрямованість	деякі пріоритетні завдання
1. Виникнення	процес формування інноваційної ідеї	– формування і регламентація контролінгу; – оцінка інвестиційних потреб та фінансових можливостей підприємства;
2. Розвиток	процес засвоєння інновацій	– моніторинг та аналіз процесів підготовки виробництва; – контролінг інноваційних витрат; – контролінг інноваційних проектів;
3. Ріст	нарощування виробничої потужності	– контроль відповідності обсягів фактичних витрат запланованим; – контролінг інноваційних витрат; – контролінг інноваційних проектів;
4. Зрілість	удосконалення інноваційних технологій та продукції	– моніторинг та аналіз виробництва; – контролінг інноваційних витрат; – контролінг інноваційних проектів;
5. Згасання	реформування	– контролінг інноваційних витрат; – моніторинг та контроль вивільнення ресурсів.

Відтак, контролінг інноваційних витрат є домінуючим напрямом інноваційного контролінгу на інноваційно-активному підприємстві при всіх рівнях інноваційної активності та на всіх стадіях життєвого циклу інноваційної продукції. А наявність варіативності умов, обмежень та цілей запровадження контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства утворюють варіативність вибору функціональної змістовності і інноваційного контролінгу, і контролінгу як системи в цілому.

Це ще раз підтверджує доцільність сценарного впровадження контролінгу в систему управління інноваційно-активного промислового підприємства.

Основні положення щодо сценарного підходу до впровадження контролінгу в систему управління інноваційно-активного промислового підприємства систематизовані у розроблене методичне забезпечення управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу, яке регламентує:

- вибір концепції контролінгу для управління інноваційно-активним промисловим підприємством;
- вибір методу впровадження контролінгу;
- вибір цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу;
- послідовність сценарного формування контролінгу;
- інтеграцію інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності;
- оцінювання результативності формування контролінгу.

Далі розглянемо їх поглиблено:

1. *Вибір концепції контролінгу для управління інноваційно-активним промисловим підприємством ґрунтується на висновках про доцільність впровадження контролінгу:*

- наявність на підприємстві економічних і управлінських проблем, що підтверджують перші внутрішні і зовнішні слабкі сигнали (індикатори), що виявляються у малопомітних тенденціях і ознаках;

– достатність ресурсів для впровадження контролінгу.

Підприємство має обрати одну з концепцій контролінгу (див. табл. 1.3): на основі звітності, управлінської інформації або управління в цілому.

2. Лише після цього можна обирати *метод впровадження контролінгу*, зокрема один з перелічених нижче:

- *метод «малих кроків»*, що передбачає часткові поступові та повільні зміни існуючої структури управління. Перевага методу – відсутність великого опору з боку персоналу підприємства, недолік – невизначеність кінцевого терміну впровадження контролінгу, можливість зриву впровадження;
- *метод «бомбометання»*, в основу якого покладено стрімку зміну системи управління що існує на підприємстві. Плюси даного методу – стрімке налагодження системи контролінгу, мінуси – можливість неприйняття таких змін працівниками підприємства та бойкотування контролінгу;
- *метод «планової еволюції»*, що передбачає планове впровадження контролінгу і знижує опір персоналу. Підприємство формує та затверджує концепцію контролінгу як основу стратегічного плану його впровадження, який розбивається на тактичні та оперативні плани з власною метою, строками, заходами щодо впровадження контролінгу. Метод має найбільш прийнятну форму для впровадження контролінгу в систему управління.

3. *Вибір цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу* має різне підґрунтя. Критерії пов'язані:

- *цільові* – з цілями інноваційного розвитку (див. табл. 2.16): 1) розширення номенклатури продукції та 2) вихід на нові ринки або збільшення частки опанованих ринків – притаманні стадії зростання, тому обсяг контролінгу за всіма напрямками значний; 3) поліпшення якості продукції, 4) скорочення часу, необхідного для виходу інновації на ринок, 5) підвищення гнучкості виробництва, 6) заміна застарілої продукції або процесів та 7) збільшення потужності для виробництва продукції – потребують запровадження контролінгу виробничого процесу; 8) зменшення витрат праці на одиницю продукції та 9) зменшення витрат матеріалів та енергії на одиницю продукції

- потребують запровадження контролінгу інноваційних витрат; 10) зменшення впливу на навколишнє середовище для малих підприємств та 11) поліпшення якості здоров'я та рівня безпеки – утворюють нові специфічні об'єкти контролінгу;
- *організаційні* – з бажаним рівнем підконтрольності контролерів і керованості контролінгу, який втілюється у форму організації контролінгу: централізовану або децентралізовану, власними силами або з залученням зовнішніх фахівців; розгорнуту або фрагментарну;
- *економічні* – з витратами на формування контролінгу та подальше контролінгування.

Критерії вибору сценарію формування контролінгу відображують як змінення умов функціонування, так цільові бажання підприємств [72]: істотне зниження економічних показників; низькі показники відносно конкурентів; недостатню узгодженість цілей; неефективність методів планування, обліку та аналізу, що спричиняє недостатність інформації, релевантної для прийняття управлінських рішень; незадовільну координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, дублювання або відсутність певних функцій, конфліктність при їх виконанні.

4. *Послідовність сценарного формування контролінгу* передбачає застосування методу сценаріїв до процесу впровадження контролінгу в систему управління інноваційно-активного промислового підприємства та апробацію отриманих методик і моделей.

Метод сценаріїв дозволяє здійснити первинну структурування проблеми, її передісторії, поточного стану й зв'язків з іншими проблемами, наслідками. Сценарний підхід, реалізований у методиці «8 етапів» [95], містить:

- створення уявлення про об'єкти контролінгу: керівництво підприємства повинне мати чітке уявлення як про зміст та цілі контролінгу взагалі, так і про зміст та цілі інноваційного контролінгу зокрема;
- формування системи координат та початку (умовний нуль) розробки сценарію. Це необхідно для усвідомлення крапки відліку процесу

- формування контролінгу та його альтернатив;
- розроблення критеріїв оцінки та методик розмежування альтернатив (сценаріїв), визначення результативності їх використання;
 - визначення ресурсних потреб для різних сценаріїв, їх доцільності;
 - обґрунтування параметрів сценаріїв за обраною методикою їх розробки;
 - формування інформаційно-аналітичних баз для стратегічного і оперативного контролінгу;
 - формування потенційного набору майбутніх змін контролінгу внаслідок змін умов або цілей інноваційного розвитку підприємства;
 - розроблення декількох альтернативних сценаріїв, у т.ч. субсценаріїв, тобто декомпозиція або би- або поліфуркація траєкторії сценарію.

Методика має узагальнений характер, а восьмий етап є, по суті, її апробацією. Інструмент методу – це множина сценаріїв у вигляді сукупності моделей, що визначають при певних умовах функціонування системи послідовність фазових станів в принципові моменти (експертно значимі події). Відповідно, *сценарій формування контролінгу – це спосіб формування його цільової та функціональної змістовності, ресурсного (зокрема, організаційного, інформаційно-аналітичного і методичного) забезпечення та інтеграції з іншими видами управлінської діяльності з врахуванням чинників впливу середовища, в якому він знаходиться, шляхом врахування зв'язку змін з результативністю контролінгу.*

Узагальнено розроблення сценарію формування контролінгу передбачає:

- аналізування: опис вихідної інформації, визначення чинників та обмежень, що впливають на контролінг (*див. табл. 1.8-1.9.*), їх залежність;
- прогнозування: припущення щодо майбутнього стану чинників впливу та їх потенційних наслідків для подальшого функціонування контролінгу;
- синтезування: розроблення альтернативних сценаріїв формування контролінгу за рахунок доцільної комбінації тенденцій розвитку різних чинників впливу (рис.3.9). На етапі також виявляються сценарні перешкоди і наслідки, розробляються заходи, що підтримують позитивні та усувають або

зменшують вплив негативних наслідків, коректуються складові контролінгу.

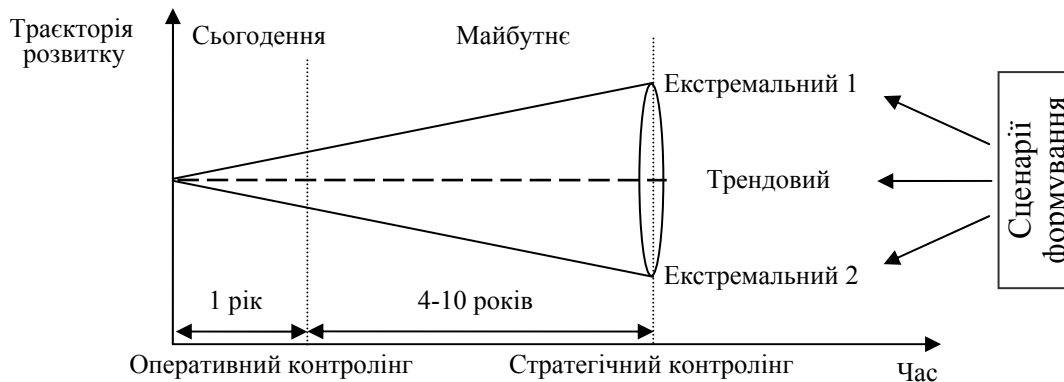


Рисунок 3.9 – Лійка сценаріїв формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства будь-якого розміру (джерело: власна розробка)

Під сьогоденним впливом наявних чинників утворюється трендовий сценарій (штрихова лінія, рис. 3.9). Якщо в перспективі діятимуть інші невраховані чинники впливу, то траекторія розвитку відхилиться від трендової, утворюючи екстремальні сценарії оптимістичного (екстремальний 1, рис. 3.9) або песимістичного (екстремальний 2, рис. 3.9) характеру.

Обмеження сценаріїв за часом та розміром підприємств такі:

- часовий простір у лійці часу: єдиний для підприємств всіх розмірів: малих, середніх і великих;
- горизонт контролінгування: оперативний контролінг охоплює період 1 рік аналогічно оперативному плануванню для підприємств всіх розмірів, а стратегічний контролінг залежить від періоду стратегічного планування, який є різним для підприємств різних розмірів. Рекомендується: для малих та середніх підприємств 4-5 років, для великих – до 10 років.

Розроблений сценарій має запроваджувати робоча група. *Основні рекомендації щодо її створення та діяльності:*

- чисельність групи: великі підприємства – 6-10 учасників, середні – 3-4, малі та мікро – не менше 2-х, тому можливе залучення зовнішніх фахівців. Для керівництва і координації роботи групи ефективно запрошувати зовнішнього фахівця-модератора (координатора);

- особисті якості учасників: високий рівень абстрактного мислення і творчий потенціал, що збільшує варіативність сценаріїв;
- компетентності персоналу: визначаються заздалегідь у вигляді специфікації компетентностей за їх типами до конкурсного відбору учасників;
- склад групи: має мати постійний характер до закінчення розробки сценарію. Доцільно залучити її членів до його реалізації;
- призначення групи: встановлення обсягу робіт щодо розробки сценарію і план-графіку їх виконання.

Специфікацію компетентностей контролерів для інноваційно-активного промислового підприємства пропонується сформулювати за їх типами:

- загальні компетентності (інструментальні, міжособистісні, системні),
- фахові компетентності (адміністративні, аналітичні, науково-дослідницькі) у відповідності до типових завдань професійної діяльності.

Саме на основі розробленої специфікації компетентностей (Додаток Е) можна проводити конкурс на заміщення посад контролерів підприємства.

На підставі наведених узагальнень та рекомендацій автора пропонується така узагальнена *послідовність формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства* (рис. 3.10), яка демонструє, що навіть після вибору конкретного його сценарію у підприємства є можливість обирати альтернативні рішення щодо автоматизації процесу контролінгування (блок 18) та кадрового забезпечення у частині навчання персоналу робочої групи і контролерів (блок 7). Також альтернативність притаманна блокам 1, 5, 8, 12, 16, 17, яку висвітлено раніше (блоки 1, 5, 12) та далі (блоки 16, 17, 18).

Процес впровадження починається з ухвалення рішення (блок 3) про запровадження контролінгу на підприємстві. Після того, як воно прийнято і обрано сценарій формування контролінгу (блок 4), призначені та підготовлені виконавці (блоки 5-6-7) процес переходить у фазу інформаційно-аналітичної підготовки впровадження контролінгу.

Побудова організаційного забезпечення для промислового інноваційно-активного підприємства полягає у:

- виборі варіанта організації контролінгу та інноваційного контролінгу;

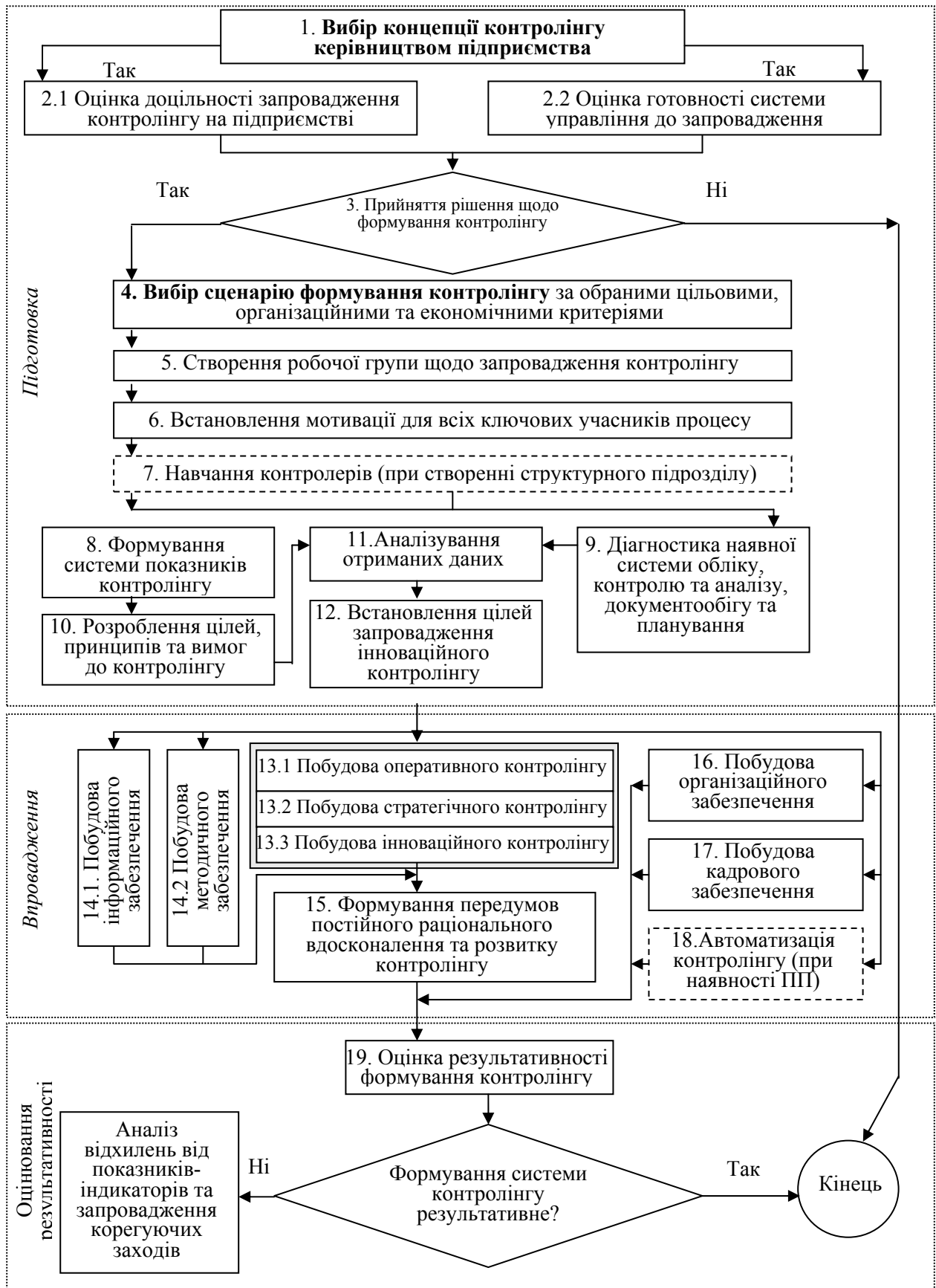


Рисунок 3.10 – Формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства за обраним сценарієм (власна розробка)

- визначенні її організаційної структури та підпорядкованості;
- регламентації роботи структури на рівні прав та обов'язків, відносин з іншими структурними підрозділами.

Підприємству пропонується обирати з таких відомих *варіантів організації контролінгу на підприємстві [25, 84, 36, 187]:*

- у складі власної організаційної структури: а) відділ служби контролінгу, б) підрозділ діючого відділу (планово-економічного, інформаційно-аналітичного тощо), в) тимчасово створена група;
- аутсорсинг (outsourcing (англ.) – виконання робіт сторонніми фахівцями), тобто повна або часткова передача функцій контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту;
- косорсинг – власна організаційної структури служба контролінгу, але в деяких випадках залучаються зовнішні консультанти.

Рішення щодо вибору спирається на розуміння і сприйняття підприємством контролінгу в цілому, бажаний рівень підконтрольності і керованості контролінгу, необхідність і інтенсивність його проведення. Так, при сприйнятті контролінгу як концепцію та філософію управління підприємством необхідна служба контролінгу, а якщо він розглядається як інструмент, методологія або процес управління – доцільно використовувати два останні варіанти організації.

Головним є визначення саме того варіанту організації служби, який раціонально відображає специфіку виробничо-комерційної діяльності інноваційно-активного підприємства, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Інноваційна спрямованість та спільність цілей діяльності всіх підрозділів та домінування фінансових показників діяльності унеможливають повне розмежування управління та контролінгу, тому останній може належати до компетенції керівника фінансово-облікового напрямку. Проте інноваційний контролінг більше стосується управління міжфункціональними взаємозв'язками з інноваційної діяльності та інноваційних процесів, тому спрямовується на співпрацю на стадіях планування, контролю та координації системи управління.

Останнім часом отримав популярність варіант «розрізненого» контролінгу, коли його функції і методи використовують відділи, де вони доцільні. Зокрема, існують аналітичні відділи, відділи планування, внутрішнього контролю, управлінського обліку, які, по суті, використовуючи методологію контролінгу, вирішують його завдання. Це зменшує конфліктність інтересів різних служб і впровадження контролінгу [187].

При виборі варіанту у складі власної організаційної структури потрібно визначити організаційну структуру служби контролінгу та її підпорядкованість.

Пропонуються такі альтернативи підпорядкованості (рис. 3.11).

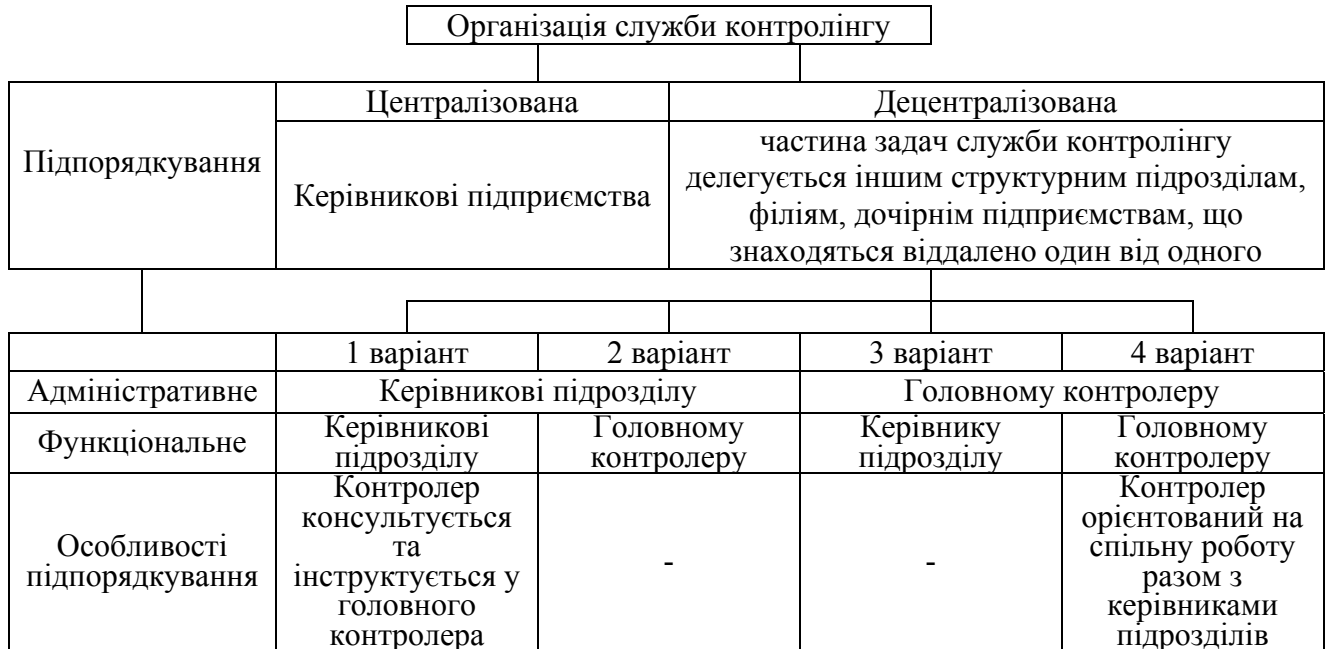


Рисунок 3.11 – Підпорядкованість служби контролінгу інноваційно-активного промислового підприємства за варіантами її організаційної структури (власна розробка)

Централізовану службу доцільно підпорядкувати керівникові підприємства, оскільки інформація, яку вона готує, призначена для нього або функціональному директору (з економіки, фінансів, комерції) або члену правління, відповідальному за сектор «Контролінг і фінанси» в якості керівника головного відділу. В обох випадках централізована служба контролінгу діє як штаб: розробляє інструкції стосовно прийняття рішень, контролює процесом їх

виконання, розробляє пропозиції і контактує з працівника, які приймають рішення.

Децентралізація дозволяє використати чотири варіанти організації та підпорядкування служби контролінгу, кожний з яких має певні особливості (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Особливості варіантів децентралізованого функціонування служби контролінгу (джерело: власна розробка)

	Варіант децентралізованого функціонування служби контролінгу			
	Перший	Другий	Третій	Четвертий
Переваги	Контролер працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної служби контролінгу.	Керівник підрозділу визначає використання контролера. Головний контролер визначає першочергові проблеми.	Керівник підрозділу визначає проблеми, які вирішує контролер, а головний контролер – коли та де їх вирішувати.	Контролер працює у команді з керівниками підрозділів.
Недоліки	Блокування зв'язків підрозділу з головним контролером надає підрозділу зайву самостійність.	Подвійне підпорядкування утворює конфліктні ситуації.	Контролер піддається сильним конфліктним ситуаціям.	Служба не має бажаної самостійності.

Децентралізована служба контролінгу діє як лінійна, делегуючи частину завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам підприємства, за винятком ряду профільних відділів, які залишаються у підпорядкуванні головного контролера. Для інноваційно-активного підприємства це: контролер інноваційних процесів, контролер з фондів (ресурсів) і надходжень, контролер з логістики; контролер із зовнішньоекономічних операцій (якщо ті є). Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в галузі оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, звітності.

Альтернативою наведеним варіантам є організування контролінгу за центрами відповідальності підприємства – структурними підрозділами, керівник якого відповідає за його діяльність, контролюючи певний фінансовий показник. Ефективність структури визначають параметри: а) досягнення певних цілей та б) ефективність використання ресурсів. Найбільш ефективним є центр

відповідальності, що досяг поставлених цілей з мінімальними ресурсами.

Можна виділити чотири типи центрів відповідальності: центр витрат; центр доходів (виручки); центр прибутку; центр інвестицій (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Особливості організування контролінгу за центрами відповідальності підприємства (джерело: власна розробка)

Вид центру	Характеристика центру відповідальності		
	оцінка ефективності діяльності центру	Характеристика керівника	
		об'єкт відповідальності	управлінські повноваження
1. Центр витрат	Розмір прямих витрат	Здійснені витрати	Контроль формування витрат
2. Центр доходів	Розмір виручки	Отримані доходи	Контроль отримання доходів
3. Центр прибутку	Розмір отриманого прибутку	Одночасно доходи і витрати	Прийняття рішень з усіх питань
4. Центр інвестицій	Ефективність використання інвестицій	Доходи і витрати, ефективність інвестицій	Прийняття інвестиційних рішень

Розподіл витрат за центрами відповідальності є фундаментом для створення на підприємстві системи управлінського обліку, що являє собою найважливіший елемент усієї системи контролінгу [84]. А різноманітність функціонального спрямування діяльності підрозділів, їх ролі в організаційній структурі управління, коло повноважень їх керівників формують різні умови запровадження контролінгу в цілому та інноваційного контролінгу зокрема.

Служба контролінгу, як і будь-який структурний відділ, має визначений період становлення для налагодження зв'язків з іншими службами та відділами, розвитку інформаційного співробітництва, більш точного поділу функцій [14, с. 146]. Термін адаптації контролерів до умов праці може тривати 2-3 роки, а на великих підприємствах – до 5 років.

Запропонована послідовність формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства за обраним сценарієм застосовна до інноваційного контролінгу у дещо спрощеному еволюційному варіанті (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Спрощене формування інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства за обраним сценарієм (джерело: удосконалено на підставі [119, 20])

Етап	Характеристика етапу формування інноваційного контролінгу	
	Функціональність контролінгу	Організаційне забезпечення
1. Перший	Розроблення окремих питань контролінгу: збір та подання необхідної інформації керівникам вищої ланки управління стосовно виконання бюджету інноваційних витрат та проектів, наявності видів ресурсів, інноваційних можливостей підприємства.	Окремі працівники бухгалтерії, планово-економічного, фінансового та інших відділів
2. Другий	Контролінгування всіх наявних об'єктів інноваційного контролінгу: інноваційних проектів, витрат та окремих інноваційних процесів	Тимчасово створена група (на базі планово-економічного відділу), які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів за додаткову оплату. Делегування деяких функцій контролінгу іншим службам
3. Третій	Розроблення плану впровадження контролінгу на підприємстві, план і склад інформаційних потоків, розподіл завдань між виконавцями, контроль виконання бюджетів інноваційних проектів та досягнення мети підприємства тощо	Створення експертної групи зі спеціалістів високої кваліфікації, що працювали в фінансовому, планово-економічному відділі, бухгалтерії тощо, яка опанує питання контролінгу.
4. Четвертий	Контролінгування всіх процесів підприємства, у тому числі інноваційних. Розроблення документообігу, впровадження заходів, що дають можливість здійснювати попередній і поточний контроль відхилень	Створення відділу загального контролінгу.

Що даний шлях налагодження контролінгування на підприємстві є малозатратним та не потребує значних вкладень на забезпечення дій служби контролінгу, спрямованих на отримання необхідної інформації від інших підрозділів підтвердять переваги функціонування контролінгу, і в подальшій перспективі підприємство розглядатиме питання підвищення фінансування відділу контролінгу.

Організація інноваційного контролінгу може містити такі складові:

- організацію контролінгу інноваційної діяльності,
- організацію контролінгу інноваційних проектів,
- організацію контролінгу інноваційних витрат.

Організувати контролінг інноваційної діяльності, інноваційних проектів та інноваційних витрат на підприємстві можна силами робочої групи у межах інноваційного контролінгу у такий спосіб (рис. 3.12-3.14).

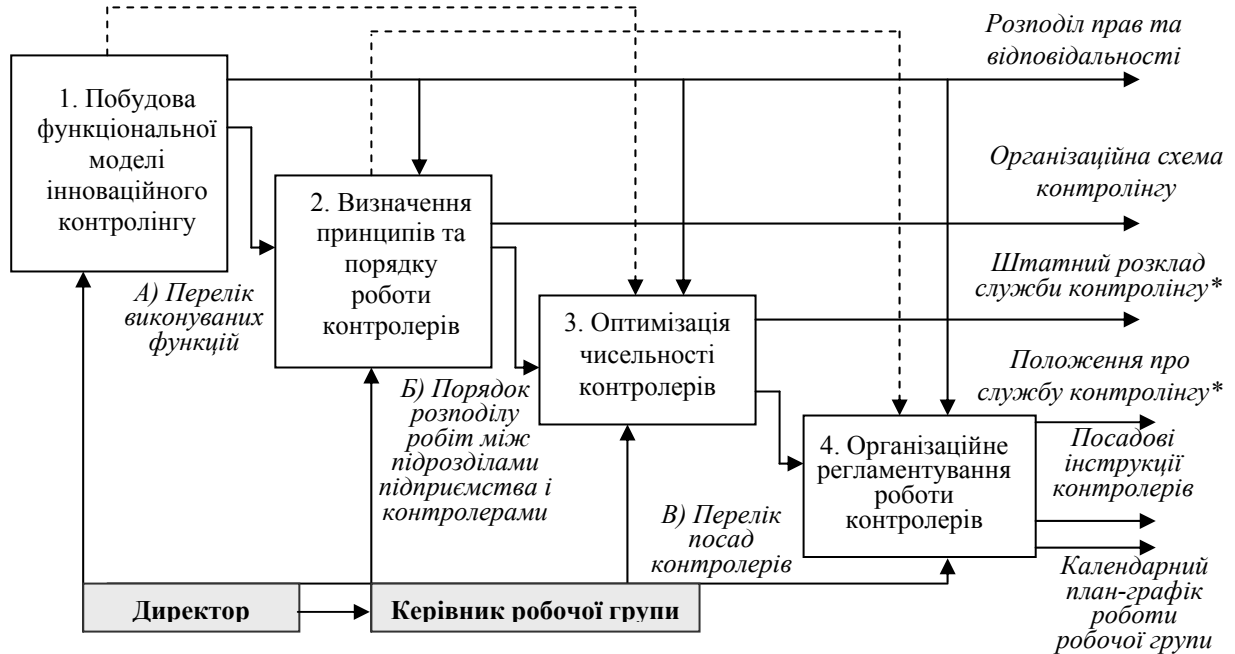


Рисунок 3.12 – Початковий етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу інноваційно-активного промислового підприємства з подальшим розвитком у повнофункціональний (власна розробка)

Наведена на рис. 3.12 схема передбачає перший етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу та розвиток контролінгу від інноваційного – монофункціонального – до повнофункціонального, тому штатний розклад та положення про службу контролінгу заплановані як перспектива його організаційного забезпечення (позначка *). Він містить роботи щодо інтеграції інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності, які закріплюються у порядку розподілу робіт між підрозділами підприємства і контролерами (блок Б).

Експлуатаційний етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу (рис. 3.13) також враховує потенційний розвиток контролінгу, закладаючи майбутні удосконалення його організаційного забезпечення (блок 4) та їх попередні обґрунтування.



Рисунок 3.13 – Експлуатаційний етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу інноваційно-активного промислового підприємства (власна розробка)

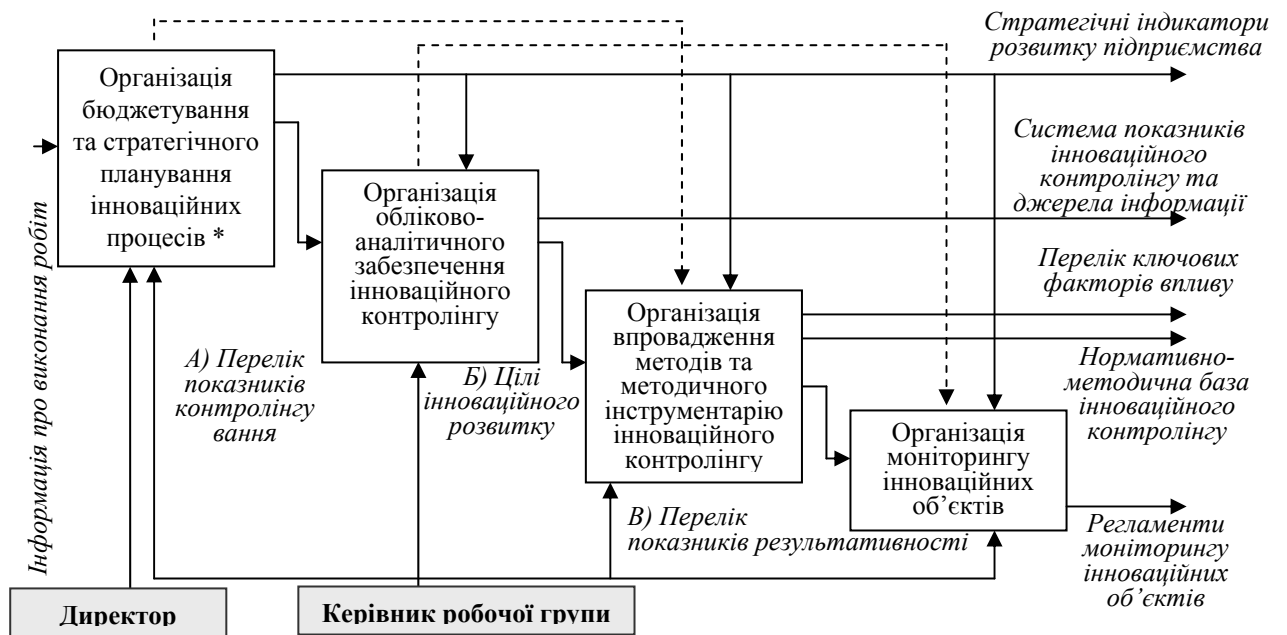


Рисунок 3.14 – Формування організаційного забезпечення управлінського інструментарію інноваційного контролінгу підприємства (власна розробка)

На схемі (див. рис. 3.13) не відображені підпорядкованість та блоки функціональної змістовності контролінгу, оскільки вони висвітлені раніше:

перша – у табл. 3.8-3.10, друга – у табл. 3.6-3.8. Узагальнено їх забезпечують блок З та блок Б (проект організаційного забезпечення).

Організаційне забезпечення застосування управлінського інструментарію інноваційного контролінгу підприємства (рис. 3.14) є складовою процесу запровадження контролінгу, оскільки на діючих підприємствах вже застосовується система певних показників, методик та інформаційних джерел, які інноваційний контролінг може застосувати або адаптувати до власних цілей та методів.

Зокрема, *контролінг інноваційних витрат* відбувається в такий спосіб:

- перший етап: а) систематизація витрат підприємства та ідентифікація інноваційних; б) виявлення факторів впливу, їх впливовості та характеру дії. Новим завданням організаційного забезпечення є організація ідентифікації інноваційних витрат та оцінювання факторів, що впливають на інноваційні процеси, проекти, діяльність;
- другий етап: вибір критеріїв досягнення мети контролінгування (мінімізація витрат, недопущення зайвих витрат, контрольованість процесів виробництва, продажу та обслуговування інноваційної промислової продукції, діяльності центрів відповідальності підприємства тощо). Деякі з критеріїв є об'єктом організації діючого підприємства;
- третій етап: насичення управлінської ланки вхідною інформацією про господарські процеси центрів витрат та результати господарських процесів;
- четвертий етап: розробка критеріїв досягнення цілей та контролінгових показників для кожного структурного підрозділу з урахуванням їх можливостей і повноважень;
- п'ятий етап: планування, контроль показників розвитку, сервісне забезпечення управління, функціональне спостереження (інноваційні процеси, проекти, витрати, діяльність, змін середовища). Організаційне завдання полягає у розширенні повноважень персоналу і забезпеченні йому доступу до інформаційно-аналітичних баз підприємства;
- шостий етап: визначення ступеня впливу відхилень, що відбулися, на досягнення інноваційних цілей;

– сьомий етап – розробка й впровадження документообігу, заходів щодо попереднього і поточного контролю відхилень [119, 202].

Новим організаційним завданням інноваційного контролінгу стає організування обліково-аналітичних робіт в напрямку систематизації витрат за новими критеріями, які важливі для аналізування інноваційних витрат: підконтрольність. *Підконтрольні (регульовані) витрати* – це витрати, на величину яких підрозділ підприємства істотно впливає. Підконтрольність розглядається в контексті конкретного центру відповідальності.

За способом дії групувати потрібно такі витрати:

- достовірні (технологічні) витрати, виникнення і обсяг яких можна точно оцінити;
- змінювані (керовані) витрати, обсяг яких можна змінити за рішенням центру відповідальності. Аналітично визначити їх точну величину неможна;
- немінучі (профінансовані) витрати, які виникли внаслідок раніше взятих зобов'язань (наприклад, амортизація, заробітна плата персоналу).

Достовірні і змінювані витрати є підконтрольними, хоча механізми контролю їх різні, немінучі – в найближчій перспективі є непідконтрольними.

5. *Інтеграція інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності* обумовлюється наявністю у служб контролінгу двох найважливіших функцій – сервісної та управлінської:

- *сервісна функція* полягає у наданні інформації, необхідної для управління (планування, нормування, обліку і контролю), яка містить задані (нормативні, планові) і фактичні дані, відхилення, виявлені засобами обліку;
- *управлінська функція* – забезпечення єдиної методології прийняття рішень і їх координація, використання даних аналізу відхилень, загальних результатів діяльності для прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Координація і взаємодія служби контролінгу з іншими функціональними службами відбувається *за такими напрямками*:

- зі служби маркетингу: отримується інформація про реалізацію продукції, неоплачені рахунки покупцями;

- з відділу кадрів або управління персоналом: інформація про склад та рух персоналу підприємства;
- з планово-економічного відділу або управління: планові показники, інформація про наявність засобів та їх джерел;
- з комерційної служби: виконання договорів поставок, інформація про складські витрати та залишки продукції;
- з відділу внутрішнього аудиту: дані аудиторської діагностики підприємства;
- з інших функціональних підрозділів – тематична поточна інформація щодо показників, за які відповідає підрозділ.

6. *Оцінювання результативності формування контролінгу* пропонується здійснюватися за допомогою управлінських інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу (див. п. 3.3), оскільки процес оцінювання об'єднує інформаційні джерела, методичні підходи та аналітичні інструменти з технічними засобами контролінгу.

Відтак, враховуючи високий ступень варіативності більшості складових контролінгу, що встановило проведене дослідження, можна стверджувати, що *формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб доцільно подати формалізовано*. Відповідний алгоритм наведений на рис. 3.15. На нашу думку, він є універсальним для промислових підприємств, а при доробленні – і для інших підприємств, оскільки блоки 1, 3-12 – є притаманними підприємствам всіх видів економічної діяльності. Блоки 2, 7 висвітлюють саме виробництво, враховуючи специфіку промислового підприємства. Блоки 1, 8, 10, 12 по результатам дослідження (див.п.2.3) визнані пріоритетними для вітчизняних підприємств різних розмірів.

Рекомендований блок «потенціал сценарію» є прогнозною попередньою оцінкою майбутньої результативності сценарію та основою для порівняння його результативності у часі. Він висвітлює здатність обраної форми формування контролінгу досягти заявлених цілей його впровадження (див. далі – п. 3.3).

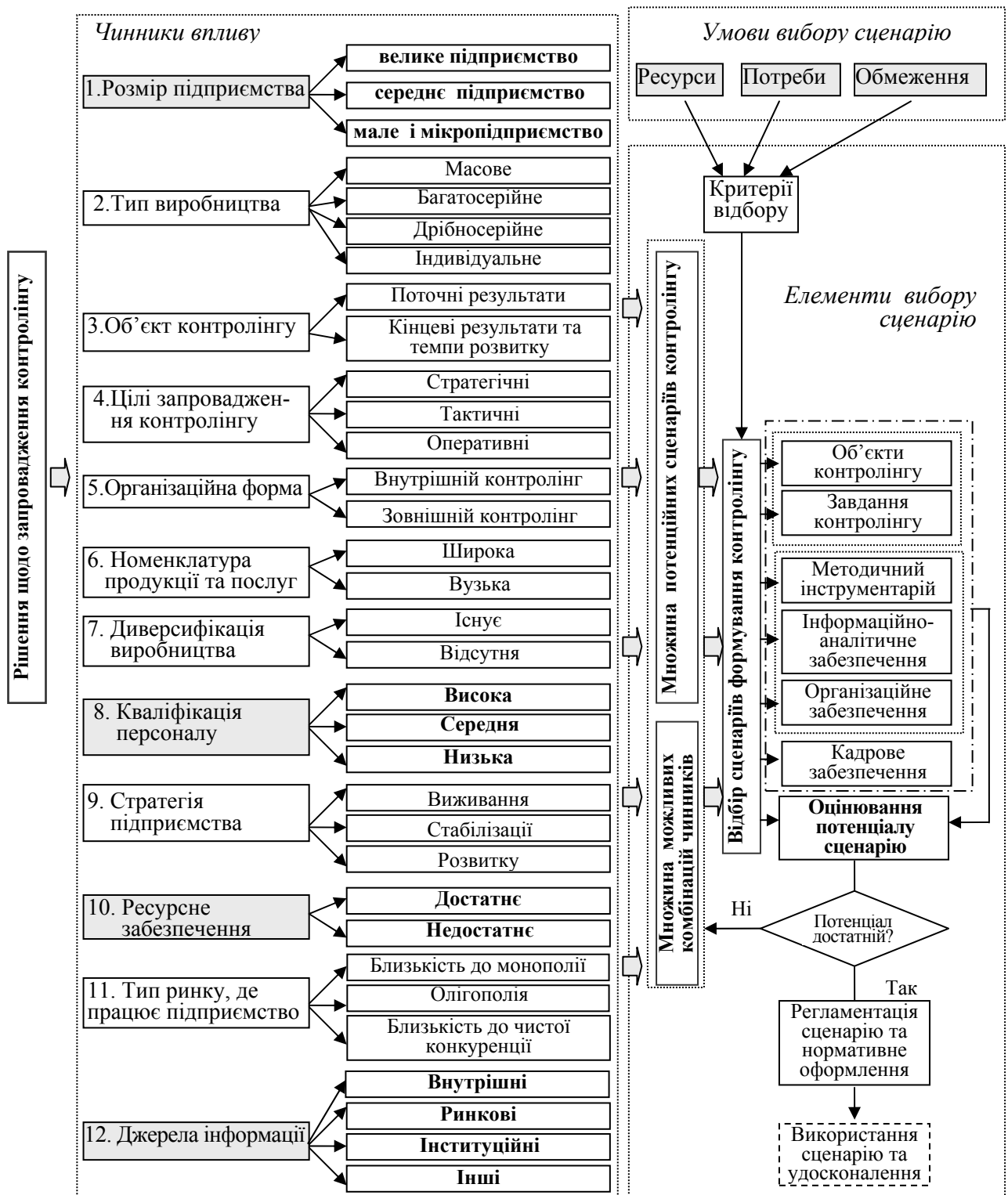


Рисунок 3.15 – Алгоритм формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб (власна розробка)

Формалізація формування інноваційного контролінгу в сценарний спосіб схожа по структурі, проте відрізняється у блоці чинників впливу (рис. 3.16).

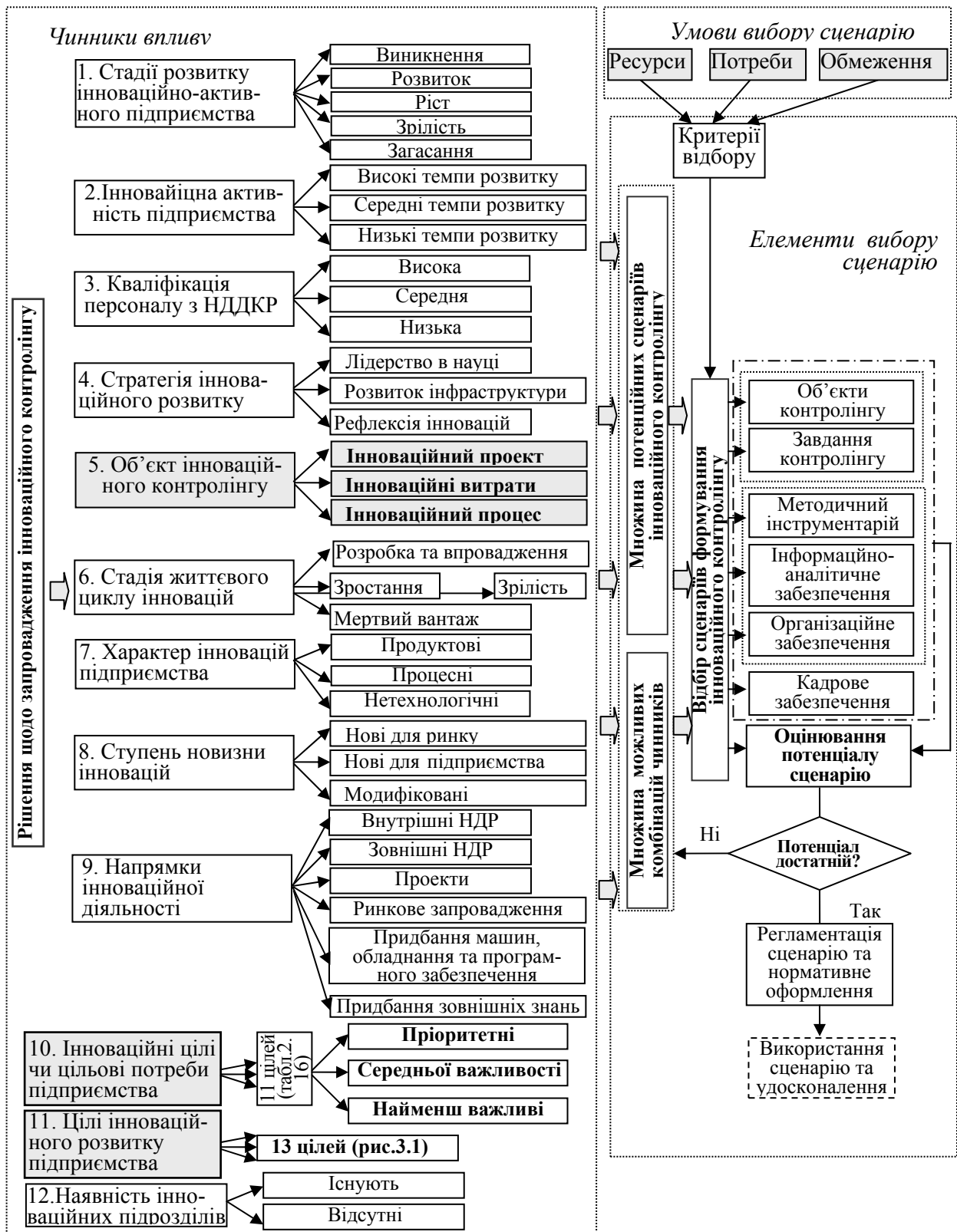


Рисунок 3.16 – Алгоритм формування інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб (власна розробка)

Блоки 5, 10, 11 по результатам дослідження (див. п. 2.3) визнані пріоритетними для вітчизняних інноваційно-активних підприємств різних розмірів. Нажаль, ступень інноваційної активності респонденти не віднесли до найбільш впливових чинників, проте саме вона обумовлює швидке нарощування потреб та об'єму контролінгування інноваційних процесів, проектів та витрат, оскільки обумовлює нарощування всіх складових інноваційної діяльності підприємства. Тому вважаємо доцільним додати ступень інноваційної активності (або темпи інноваційного розвитку інноваційно-активного підприємства) у перелік критеріїв для відбору сценаріїв запровадження інноваційного контролінгу в системі управління розвитком підприємства.

Регламентация сценарію та нормативне оформлення – це закріплення обраної для контролінгу функціональної змістовності та складових його забезпечення (методичного, організаційного, інформаційно-аналітичного, облікового) відповідно до завдань управління розвитком промислового підприємства.

Етапи подальшого формування інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства за обраним сценарієм розглянуто раніше (див. табл. 3.3-3.5).

Відтак, у підсумку можна стверджувати, що сценарій формування контролінгу у системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства утворюється його потрібною функціональністю, існуючими умовами та обмеженнями зовнішнього та внутрішнього характеру. Зокрема:

- *обсяг функцій контролінгу* залежить від: ресурсів підприємства, його фінансово-економічного стану; потреб керівництва або власників підприємства; розміру підприємства; рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури продукції; кваліфікації управлінського персоналу;
- функціональна змістовність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства залежить від множини об'єктів інноваційного контролінгу, життєвого циклу досягнення інноваційної активності та етапів інноваційного процесу, який на рівні промислової

- інноваційної продукції втілюється у стадії її життєвого циклу та впливає на функціональну змістовність контролінгу в частині інноваційного контролінгу;
- розроблені положення щодо сценарного підходу до впровадження контролінгу в систему управління інноваційно-активного промислового підприємства склали авторське *методичне забезпечення управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного контролінгу*, яке регламентує: вибір концепції контролінгу для управління інноваційно-активним промисловим підприємством, методу впровадження контролінгу, цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу; послідовність сценарного формування контролінгу; інтеграцію інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності; оцінювання результативності формування контролінгу;
 - критерії вибору сценарію формування контролінгу відображують як змінення умов функціонування, так і цільові бажання підприємств. Тому *вибір цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу* має різне підґрунтя: цільові критерії пов'язані з цілями інноваційного розвитку, організаційні – з бажаним рівнем підконтрольності контролерів і керованості контролінгу, економічні – з витратами на формування контролінгу та подальше контролінгування;
 - *сценарій формування контролінгу* – це спосіб формування його цільової та функціональної змістовності, ресурсного (організаційного, інформаційно-аналітичного і методичного) забезпечення та інтеграції з іншими видами управлінської діяльності з врахуванням чинників впливу середовища, в якому він знаходиться, зв'язку змін з результативністю контролінгу;
 - потрібна *специфікація компетентностей контролерів для інноваційно-активного промислового підприємства* має містити загальні компетентності (інструментальні, міжособистісні, системні) та фахові (адміністративні, аналітичні, науково-дослідницькі), висвітлені у відповідності до типових завдань професійної діяльності;

- *організаційне забезпечення контролінгу* для промислового інноваційно-активного підприємства полягає у: виборі варіанта організації контролінгу та інноваційного контролінгу; визначенні організаційної структури та її підпорядкованості; регламентації роботи структури на рівні прав та обов'язків, відносин з іншими структурними підрозділами. *Інтеграція інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності* обумовлюється сервісною та управлінською функціями служб контролінгу;
- формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб доцільно подати формалізовано. *Регламентация сценарію та нормативне оформлення* – це закріплення обраної для контролінгу функціональної змістовності та складових його забезпечення відповідно до завдань управління розвитком підприємства. Формалізація формування інноваційного контролінгу в сценарний спосіб схожа по структурі, проте відрізняється у блоці чинників впливу.

Для завершення формалізації потрібні відповідні управлінські інструменти інформаційно-аналітичного характеру.

3.3 Управлінські інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу

Оскільки формалізація формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб полягає у регламентації обраного для застосування сценарію, то потрібно нормативно-методичне закріплення обраної функціональної змістовності контролінгу та складових його забезпечення (методичного, організаційного, інформаційно-аналітичного, облікового) відповідно до завдань управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства.

Для формалізації пропонуються такі розроблені *управлінські інструменти інформаційно-аналітичного характеру*:

- система показників інноваційно-активного промислового підприємства;
- критерії та показники-індикатори оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг;
- класифікатор типових помилок контролінгу;
- характеристика та рекомендації щодо вибору програмних продуктів застосовних для контролінгу на інноваційно-активному промисловому підприємстві;
- методика оцінювання готовності функціональних підсистем управління ІАПП до інноваційного контролінгу та зрілості контролінгу.

Система показників інноваційно-активного промислового підприємства – це множина кількісних даних, які повинні стисло у цифровому виразі надати необхідну інформацію щодо стану на підприємстві стосовно постановки завдань управління розвитком підприємства і контролю їх виконання.

Здійснення контролінгу інноваційних процесів підприємства неможливе без використання системи показників результативності та ефективності, яка має та може виконувати *чотири функції* [138, с. 68]. Стосовно інноваційного контролінгу функції можна подати в такий спосіб:

- перетворююча функція переводить інноваційні цілі на операційний рівень та визначає показники, які будуть виявляти їх досягнення;
- стимулююча функція поєднує облік показників, виявлення відхилень від планових та розроблення системи мотивації контролерів підприємства;
- нормативна функція відстежує критичні значення показників як кінцевих величин діяльності інноваційно-активного промислового підприємства;
- контролююча функція виконує роль індикатора стосовно розходжень планових значень показників з фактичними.

Реалізуючи комплекс цих функцій, контролери мають розробити обґрунтований перелік показників, за допомогою яких можна здійснювати моніторинг, вимірювати результативності та оцінювати ефективність інноваційного контролінгу підприємства. Показники за формою не мають обмежень: дозвільна абсолютна, розрахункова та індексна форми.

Пропонується оцінювати (див. табл. 2.28, п.2.2) такі характеристики розвитку інноваційно-активного промислового підприємства: структуру та якість інновацій; обсяг, якість і ціну інноваційної продукції, витрати на її експлуатацію, темпи оновлення та окупність; кількість інноваційних процесів та технологій; інноваційний рівень виробництва; обсяг, динаміку, структуру та склад інноваційних витрат; обсяг, динаміку та склад джерел інноваційного розвитку (діяльності); ресурсне забезпечення (матеріально-технічне, кадрове, фінансове, організаційне), ефективність і динаміку інноваційної діяльності.

Результативність та ефективність контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активних підприємств з позиції науки про управління підприємством – це здатність підприємства досягати запланованих цілей, вимірюваних у різних площинах та одиницях виміру. Зокрема, у короткостроковому періоді *оцінка ефективності контролінгу* зводиться до порівняння отриманих чи потенційно можливих результатів інноваційної діяльності підприємства до необхідного рівня капіталовкладень. Результативність – це більш розширена характеристика, яка охоплює різні аспекти: соціальний, економічний, організаційний, техніко-технологічний, екологічний, ринковий тощо.

До показників були висунуті, крім відомих вимог [60, 85, 104, 106, 127, 130, 168, 179, 205], ще такі *додаткові вимоги*:

- відображення інноваційних цілей розвитку;
- відображення інноваційної активності підприємства;
- різнобічність відображення інноваційних процесів на підприємстві;
- застосовність до різних етапів розвитку підприємства;
- застосовність або адаптивність до різних етапів розвитку об'єкту інноваційного контролінгу (інноваційних проект, інноваційні витрати, інноваційна діяльність, інноваційні процеси)).

Запропоновані показники (табл. 3.12-3.15), на нашу думку, відповідають висунутим вимогам, оскільки надають всебічну характеристику об'єкту інноваційного контролінгу, висвітлюючи його витрати, динаміку та структуру:

Таблиця 3.12 – Показники інноваційно-активного промислового підприємства, рекомендовані для контролінгу його інноваційної діяльності за обраним сценарієм (джерело: власна розробка)

Аспект контролінгу інноваційної діяльності підприємства	Застосування показників за розміром підприємств (на основі додатку Д)		
	великі	середні	малі
1. По етапах інноваційної діяльності			
1. Генерація знань та ідей	A1-A6		
2. Інноваційний потенціал	A3-A21, A35, A36		
3. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності	A7-A21	A7-A8, A10-A12, A16-A21	A8-A12, A17-A21
4. Управління інноваційною діяльністю	A22-A36		A22-A33, A36
5. Результативність інноваційної діяльності			
– економічна результативність	A37-A65	A37-A64	A37-A62, A64
– організаційна результативність	A66-A70		A66-A69
– техніко-технологічна результативність	A71-A75	A71-A73, A75	
– інноваційна результативність	A76-A80	A76-A78, A80	A76-A78
2. По інноваційних цілях розвитку			
– розширення номенклатури продукції	A66, A68, A69		
– вихід на нові ринки або збільшення частки опанованих ринків	A63, A66		A66
– поліпшення якості продукції	A71-A73		
– скорочення часу, необхідного для виходу інновації на ринок	A33, A70, A72, A74	A33, A70, A72	
– підвищення гнучкості виробництва	A18, A35, A80		
– заміна застарілої продукції або процесів	A16-A18, A35,		
– збільшення потужності для виробництва продукції	A32, A80		A32
– зменшення витрат праці на одиницю продукції	A23, A78		
– зменшення витрат матеріалів та енергії на одиницю продукції	A24-A26, A30		
– зменшення впливу на навколишнє середовище	A72, A81		
– поліпшення якості здоров'я та рівня безпеки	A72		

- динаміку висвітлює розподіл показників за етапами розвитку об'єкту: для *інноваційних витрат* – за стадіями життєвого циклу інноваційної продукції (див. табл. 3.7); для *інноваційної активності підприємства* – за фазами її життєвого циклу (див. табл. 3.8); для *інноваційних проектів* – за етапами реалізації інноваційних проектів (табл. 3.15);

- *структуру* – висвітлює наявність показників, застосованих до стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу (див. табл. 1.4-1.6);
- *витрати* – розширений перелік абсолютних та питомих витратних показників, що застосовуються на всіх етапах розвитку об'єкту контролінгу.

Показники, що дозволяють контролінгувати інноваційну діяльність промислового підприємства, подані з врахуванням розміру, аспектів контролінгу, інноваційних цілей розвитку та етапами інноваційної діяльності підприємства (див. табл. 2.12) та за авторськими рекомендаціями (див. табл. 3.6). Більшість показників застосовні на підприємствах різних розмірів. Водночас, кількість показників контролінгу зменшується для середніх та малих підприємств: нами *не пропонуються показники, розрахунок яких вимагає значних додаткових розрахунків та значно ускладнює управлінський облік*. Принаймні, це доцільно для першої спроби запровадження контролінгу на етапі освоєння його технологій.

Оцінка поширення інновацій як інноваційна ціль підприємствами не зазначена, проте вона може бути корисною, наприклад, для оцінювання розвитку інноваційно-активного підприємства-партнера. Якщо така потреба існує, рекомендується застосувати такі показники до оцінювання:

- кількість впроваджених інновацій;
- кількість впроваджених інноваційних процесів – А18 (див. Додаток Д);
- кількість впроваджених інноваційних видів продукції;
- обсяг реалізованої інноваційної продукції;
- експорт інноваційної продукції;
- кількість придбаних та переданих нових технологій – А66 (див. Додаток Д);
- кількість трансфертних технологій за формами прийому-передачі.

Контролінг інноваційних витрат можна побудувати альтернативно:

- за інноваційними цілями підприємства,
- за складовими інноваційної діяльності підприємства,
- за етапами інноваційних проектів,

– за центрами витрат. Не рекомендується малим підприємствам на етапі засвоєння технологій контролінгу, оскільки значно ускладнює організаційну структуру підприємства, а на мікропідприємствах – взагалі неможливе.

Відповідно, показники, що дозволяють контролінгувати зазначені об'єкти, також розрізнятимуться. У роботі наведено лише один з наголошених варіантів – для складових інноваційної діяльності підприємства (див. табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Показники інноваційно-активного промислового підприємства, рекомендовані для контролінгу його інноваційних витрат за обраним сценарієм (джерело: власна розробка)

Аспект контролінгу інноваційних витрат підприємства	Групування показників за розміром підприємств (на основі додатку Д)		
	великі	середні	малі
1. Генерація знань та ідей	A5		
2. Інноваційний потенціал	A5, A9-A12, A14	A5, A9-A12,	
3. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності	A9-A12, A14	A9-A12	
4. Управління інноваційною діяльністю	A22-A32		
5. Результативність інноваційної діяльності	A37, A77, A78		
6. Достовірність витрат	Якісний аналіз методики їх розрахунку, вхідної інформації (її джерел), показників A5, A9-A12, A14, A22-A32, A37, A77-A78		

Наведені показники виконують роль індикаторів та є типовими, застосовними для різних об'єктів і рівня деталізації. Для більш ретельного контролінгу та зі зростанням інноваційної активності підприємства їх доцільно застосувати деталізовано у розрізі витрат на:

- підготовку інновацій, зокрема на внутрішні та зовнішні дослідження і розробки;
- придбання зовнішніх знань у розрізі патентів і ліцензій на винаходи, корисних моделей, промислових зразків;
- придбання а) машин, б) обладнання та в) програмного забезпечення;
- навчання та підготовку персоналу;
- ринкове супроводження запровадження інновацій;

- технологічну підготовку виробництва для випуску нових продуктів;
- впровадження нових методів виробництва;
- нові методи та інструменти управління, зокрема інноваційний контролінг.

За способом дії пропонується застосувати показники А5, А9-А12, А14, А22-А32, А37, А77-А78 з розподілом витрат на групи:

- достовірні (технологічні) витрати;
- змінювані (керовані) витрати;
- неминучі витрати, що виникли внаслідок попередніх зобов'язань (амортизація, заробітна плата персоналу) та є профінансованими.

Показники для контролінгу інноваційних проектів для кількісного аналізу рекомендується обрати за етапами здійснення інноваційного проекту (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Узагальнені етапи планування та реалізації інноваційних проектів промислового підприємства: зміст його робіт, що підпадають під контролінг (джерело: власна розробка)

Етап	Зміст
1. Формування інноваційної ідеї	– визначення мети, форми, джерел, суб'єктів та об'єкту інноваційного проекту;
2. Попередня оцінка ефективності проекту	– дослідження інноваційних можливостей, ресурсів, попиту; – підготовка пропозицій для потенційного інвестора;
3. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО)	– складання організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів для залучення інвестора;
4. Розробка умов виконання проекту	– підготовка договірної документації;
5. Вибір інженерних та технологічних рішень	– розробка інженерних та технологічних рішень: підготовка проектної та технологічної документації;
6. Виконання проекту	– будівельно-монтажні роботи; – модернізація обладнання тощо;
7. Експлуатація об'єкта	– управління виробництвом нового товару, забезпеченням, збутом; – управління поверненням інвестицій і одержання прибутку.

Рекомендації щодо складу показників: інноваційний проект в основі є інвестиційним, тому доцільно застосувати показники оцінки інвестиційних проектів існуючих методик оцінювання [57, 60, 106, 132, 190]. Зокрема,

методика оцінювання інвестиційних проектів інноваційної спрямованості, запропонована у [57] застосовна для інноваційних проектів промислових підприємств, оскільки враховує їх особливості та апробована на великих, середніх та малих підприємствах, має підтверджену ефективність.

В цих методиках контрольованих показників, за допомогою яких можна оцінювати інноваційний проект, наведено кілька:

- *NPV (Net Present Value)* – чистий приведений доход (чиста сучасна вартість);
- *PI (Profitability Index)* – індекс прибутковості (рентабельності);
- *B/C ratio* – співвідношення «Вигоди/Витрати»;
- *IRR (Internal Rate of Return)* – внутрішня норма доходності;
- *DPP (Payback Period)* – дисконтований період окупності інвестицій.

Чистий приведений доход (NPV) – це різниця між приведеною шляхом дисконтування до теперішньої вартості величиною грошового потоку за весь період служби інновації та сумою інвестованих в її реалізацію коштів за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^{n_1} \frac{F_k}{(1+j)^k} - \sum_{k=1}^{n_2} \frac{C_k}{(1+j)^k}, \quad (3.1)$$

де $C_k, k=1,2,\dots,n_1$ – інвестиції (капіталовкладення), здійснені в нульовому періоді (до початку експлуатації проекту), які будуть генерувати доходи в розмірі $F_k, k=1,2,\dots,n_2$, тис. грн;

j – дисконтна ставка, %;

n – кількість періодів реалізації проекту або життєвий цикл проекту, од.

Показник *NPV* відображає прогностну оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у випадку прийняття інноваційного (інвестиційного) проекту, який оцінюється на момент його закінчення з позиції початку проекту:

- якщо величина $NPV > 0$, то здійснення проекту дозволить протягом його економічного життя: а) відшкодувати початкові витрати, б) отримати прибуток відповідно заданої норми j та надлишок прибутку у розмірі NPV ;

- від’ємна величина NPV ($NPV < 0$) показує, що встановлена норма прибутку не забезпечується і проект збитковий;
- якщо $NPV = 0$, проект тільки відшкодовує витрати, але не дає прибутку.

Величина NPV залежить від двох факторів: а) структури грошового потоку (збільшення надходження готівки в перші роки життя проекту збільшує кінцеву величину NPV , прискорює відшкодування здійснених витрат і знижує ризики проекту); б) рівня норми дисконту (ставки j), збільшення якої збільшує тривалість окупності проекту і знижує NPV . Тому поряд з NPV *контролювати потрібно фінансові потоки проекту: графік надходження ресурсів; відхилення фінансових надходжень від за планових величин*. Контрольний розрахунок NPV доцільно зробити на початку та наприкінці проекту.

Індекс рентабельності PI (profitability Index) – це відношення теперішньої вартості прибутку за період інноваційного проекту до обсягів інвестицій у проект, яке визначає, скільки гривень сучасної вартості грошового потоку припадає на одиницю (гривню) початкових витрат:

- якщо $PI > 1$, то теперішня вартість грошового потоку проекту, за умови правильної його оцінки, перевищує початкові інвестиції, забезпечуючи позитивність NPV , а норма рентабельності проекту перевищує задану.
- якщо $PI = 1$, величина $NPV = 0$ й інвестиції не приносять прибутку;
- якщо $PI < 1$, то проект не забезпечує потрібного рівня рентабельності.

Внутрішня норма доходності IRR – це норма дисконтування, за якої чиста теперішня вартість інновації дорівнює нулю: дисконтовані грошові потоки витрат та прибутків однакові. Чим IRR більший, тим вища ефективність проекту. Якщо внутрішня норма доходності інноваційного проекту більша за прийнятну норму дисконтування, проект є економічно ефективним, оскільки чистий приведений дохід має позитивну величину. Цей показник є застосовним для установлення «межі безпеки» інноваційного проекту.

Період окупності проекту (Payback Period) – це період часу, за який потік дисконтованих проектних доходів дорівнюватиме дисконтованому потоку витрат: протягом цього періоду початкові інвестиції відшкодуються за рахунок

грошових надходжень у процесі реалізації проекту. Період окупності проекту не має перевищувати терміну ЖЦП. Недоліком показника є те, що він не враховує надходження готівки, отримані після окупності капітальних витрат.

Показник *B/C ratio* – є аналогом індексу рентабельності. Він характеризує співвідношення «вигоди-витрати» для проектів, де витрати здійснюються не одноразово, а за кілька періодів. Коефіцієнт «Вигоди/Витрати» – це співвідношення дисконтованих вигод до суми дисконтованих витрат за проектом; показує, скільки гривень доходу приносить кожна гривня витрат, понесених у проекті.

Наведені критерії є добре відомими та простими у розрахунках, мають властивість адитивності у просторово-часовому аспекті: є застосовними для оцінювання загального ефекту кількох інвестиційних проектів одночасно.

Водночас, запропоновані нами показники (табл. 3.15) також застосовні до контролінгу етапів інноваційних проектів, дозволяючи більш повно висвітлити інноваційний аспект проекту.

Таблиця 3.15 – Показники, рекомендовані для контролінгу інноваційних проектів промислового підприємства (*джерело: власна розробка*)

Аспект контролінгу інноваційних проектів підприємства	Групування показників за розміром підприємств (<i>на основі додатку Д</i>)		
	великі	середні	малі
<i>Контролінг етапів проекту</i>			
1. Формування інноваційної ідеї	A1-A6, A33		
2. Попередня оцінка проекту			
– результативність	A13, A17, A20-A32, A72, A73,		
– ефективність	A14, A37, A56-A61, A64		
3. Техніко-економічне обґрунтування	A6, A22-A33, A36-61, A64, A69, A75, A79-81		
4. Розроблення умов виконання проекту	A7-A12, A32-A33, A35	A8-A12, A32-A33	
5. Вибір інженерних та технологічних рішень	A16, A33, A35, A36, A67, A69, A74	A16, A33, A36, A67, A69,	
6. Виконання проекту	A33, A36, A56-62, A70, A80	A33, A36, A56-62	
7. Експлуатація об'єкта*	A33, A37-A80	A33, A37-A62, A64-A78	

Запропоновані показники (*див. табл. 3.12-3.13,3.15*) потенційно застосовні підприємствами всіх розмірів, проте для малих та середніх підприємств подано дещо скоригований перелік. За умов засвоєння технологій контролінгу, зростання інноваційної активності та розміру підприємства можна застосувати повний перелік показників. Проте потрібно обирати з врахуванням особливостей виробництва та організації саме на своєму підприємстві: якщо певні витрати відсутні, тоді відповідний показник не застосовується.

В якості документального забезпечення контролінгу витрат проекту, що може стати альтернативою при проведенні сценарію спрощеного формування контролінгу та відсутності спеціалізованих комп'ютерних програм, які мають блок контролінгу пропонуються (Додаток Ж):

- *специфікація оперативного контролінгу впровадження інноваційного проекту.* Для робіт, що знаходяться в процесі виконання, передбачена процентна оцінка завершеності з позиції витрат;
- *форма бюджету інноваційного проекту,* яка заповнюється щоквартально наростаючим підсумком та містить інформацію щодо: його призначення проекту, виду інновацій; номеру, етапу, шифру робіт і їх повного найменування; тривалості етапів за видами робіт; обсягу понесених та планових витрат етапу за їх видами на звітний і на наступні періоди; планових і фактичних обсягів фінансування етапу за видами статей на звітний і на наступні періоди; відхилення фактичних витрат від планових.

Деякі показники застосовні для підприємств будь-якого розміру при контролінгуванні процесу розвитку інноваційно-активного підприємства, оскільки є або традиційними, або спираються на обов'язкові форми звітності, які є джерелом інформації для їх розрахунку (Додаток Д, табл. Д.2).

Джерелом інформації для визначення багатьох показників є статистична фінансова звітність великих, середніх та малих підприємства. Зокрема, показники фінансового аналізу (*див. Додаток Г*) дозволяють оцінити: динаміку розвитку підприємства, структуру активів та пасивів, ліквідність, фінансовий стан та фінансову стійкість, ділову активність і рентабельність.

Запропоновані показники (див. табл. 3.12-3.14) відповідають висунутим вимогам, оскільки надають всебічну характеристику об'єкту інноваційного контролінгу, висвітлюючи його витрати, динаміку та структуру:

- динаміку висвітлює розподіл показників за етапами розвитку об'єкту: для інноваційної активності підприємства – за фазами її життєвого циклу (див. табл. 3.8); для інноваційних витрат – за стадіями життєвого циклу інноваційної продукції (див. табл. 3.7); для інноваційних проектів – за етапами реалізації інноваційних проектів (див. табл. 3.15);
- структуру – висвітлює наявність показників, застосованих до стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу (див. табл. 1.4-1.6);
- витрати – розширений перелік абсолютних та питомих витратних показників, що застосовуються на всіх етапах розвитку об'єкту контролінгу.

Таким чином, запропоновані показники утворюють систему, оскільки дозволяють оцінити, з одного боку, інноваційні процеси промислового підприємства та техніко-економічну ефективність інноваційної діяльності, а з іншого – готовність підприємства до інновацій, організаційність інноваційного процесу і його забезпеченість ресурсами, обґрунтованість інноваційних проектів і конкурентоспроможність інноваційної продукції.

Критерії та показники-індикатори оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг побудовані для найбільш важливих чинників розвитку, визначених у дослідженні (див. п. 1.2, рис. 1.9), які втілені у основні інноваційні цілі (див. п. 3.1, рис. 3.1).

Всі критерії розподілені на основні групи:

- *ринкові та галузеві* – це задоволення потреб споживача, що враховують потреби цільових сегментів ринку та особливості промислових підприємств;
- *фінансові* – це витрати та досягнення задоволення споживачів та інтересів стейкхолдерів. До них частіше зараховують: надходження від продажу, операційну рентабельність продажу, норму повернення з інвестицій в тривалий і оборотний капітал, структуру і середні зважуванні витрати капіталу, норму дохідного податку [215];

– *організаційно-ресурсні* – характеризують потенціал та можливості операційної системи управління виконувати поставлені завдання.

Для деяких критеріїв є кількісні обмеження, а для деяких – лише трендові (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Критерії та показники-індикатори оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг (джерело: власна розробка)

Чинник		Критерій (величина показника, що визначає його вагомість)	Інформаційне джерело
1		2	3
Ринкові та галузеві			
1. Виробничі особливості	Структура витрат	Доля матеріальних витрат > 50 % Доля трудових витрат > 10 %	Фінансова звітність № 1, 1-м, 1-мс, реєстри обліку, рах. 80, 81
2. Балансова вартість підприємства	вартість активів підприємства, зменшена на суму його боргових зобов'язань	<i>Не розглядається</i>	Фінансова звітність № 1, 1-м, 1-мс,
3. Ринкова вартість підприємства	Балансова вартість підприємства, скоригована на гудвіл	<i>Не розглядається</i>	Фінансова звітність № 1, 1-м, 1-мс, рах.19 «Гудвіл», зовнішні джерела
Організаційно-ресурсні			
4. Розмір підприємства:	Велике	Обсяг реалізації > 50 млн.євро Кількість працюючих > 250 осіб	– Фінансова звітність № 2, 2-м, 2-мс, – штатний розклад, – трудові договори.
	Середнє	Обсяг реалізації > 10 млн.євро Кількість працюючих > 50 осіб	
	Мале	Обсяг реалізації < 10 млн.євро Кількість працюючих < 50 осіб	
	Мікро	Обсяг реалізації < 2 млн.євро Кількість працюючих < 10 осіб	
5. Система оподаткування	Загальна	-	Реєстраційні документи
	Спрощена	Обрання підприємствами малого бізнесу	
6. Система організації обліку	Управлінський	Відсутність	Наказ про облікову політику
	Бухгалтерський	Відсутність у повному обсягу	
	Бухгалтерський спрощений	Наявність	
7. Застосування програмного забезпечення	Є	Фактичне застосування	Внутрішня інформація підприємства
	Відсутнє	Відсутність	
8. Наявність інформаційно-аналітичних ресурсів	Є	Фактична наявність	Внутрішня інформація підприємства, наказ про облікову політику
	Немає	У разі відсутності або обмеженості	
9. Трудові ресурси	Наявність	<20 осіб	Штатний розклад, трудові угоди, документи, що підтверджують кваліфікацію
	Кваліфікація	Відсутність	

Продовження таблиці 3.16 – Критерії та показники-індикатори оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг (джерело: власна розробка)

1	2	3
Фінансові ресурси		
10. Фінансові ресурси	Є	Фактична наявність
	Немає	У разі відсутності або обмеженості
		Фінансова звітність №2, 2-м, 2-мс

Дослідженням встановлено (див. п. 2.2), що найбільш впливовими стосовно контролінгу є не всі діючі чинники, тому розглянуто 10 критеріїв, з яких 7 залишено як обов'язкові та згруповано для зручності пояснень:

- *виробничий чинник або виробничі особливості* – відображує специфіку промислових підприємств, вимушуючи приділяти увагу контролінгу витратних та ресурсоемних показників;
- *розмір підприємства* – накладає обмеження на функціональність, організаційне та кадрове забезпечення контролінгу, обмежує коло показників інноваційного контролінгу для малих та середніх підприємств;
- *організаційно-ресурсний характер мають 6-9 чинники*, які: впливають на інформаційні потоки, обмежуючи потенційні обліково-інформаційні джерела контролінгу малих та мікропідприємств; організаційне забезпечення; якість, оперативність та трудомісткість контролінгу.

Доцільність *характеристики та розроблення рекомендацій щодо вибору програмних продуктів*, застосованих для контролінгу на інноваційно-активному промисловому підприємстві, підтвердили оцінки експертів, за якими основні витрати на впровадження типової автоматизованої інформаційної системи – це: вартість ліцензії (58%), консалтинг (6%), придбання обладнання (15%), резерв непередбачуваних витрат (6%), преміальний фонд (5%), розробка інтерфейсу (4%), навчання персоналу (4%), послуги зі супроводження (2%) [116, 213]. Нами також досліджено можливості 20 програмних продуктів, які можуть бути використанні інноваційно-активними промисловими підприємствами для вирішення завдань контролінгу та інноваційного контролінгу зокрема, а 5 найбільш застосованих висвітлено поглиблено (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Характеристика програмних продуктів, обрання яких найбільш доцільне для забезпечення інноваційного контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах (джерело: власна розробка)

Група / Назва ПП	Вартість	Можливості програмних продуктів	Використання в промисловості	Можливості формування			Сумісність з обліковими системами	Розмір підприємств	Переваги і сфера застосування
				контролінгу		Альтернативних сценаріїв			
				інноваційних витрат	інноваційних проектів				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Business Studio	Середня (1р.м–1700 у.е)	– розроблення стратегії розвитку, – проектування і розробка системи контролінгу, – розроблення системи контролю, – розроблення системи документообігу; дає можливість контролінгування та бюджетування за центрами витрат, бізнес-процесами, організаційних підрозділів	+	+	Формалізація проекту	+	+	Всі	Зручна в використанні, має технічну підтримку, можливість навчання. Доцільна: будь-яким підприємствам з мінімальними фінансовими можливостями, різних систем оподаткування, різним рівнем інформаційного забезпечення
2. BPlan	Низька (1 р.м. 400 у.е)	– створення контролінгу та бюджетної моделі підприємства або окремого об'єкту управління, – розроблення всіх бюджетів, – контроль, аналіз бюджетів, – звітність	+	–	Орієнтація на цільові показники	+, обрання більш вигідного варіанту	–	Сер., малі	Самостійна настройка. Просте освоєння та використання, низька трудомісткість, максимальна адаптивна. Доцільна: для середніх та малих підприємств з мінімальними фінансовими можливостями, що не мають кваліфікованого персоналу, сумісна зі всіма системами оподаткування
3. Інталев: корпоративний менеджмент	Висока (від 1200 до 12–15 тис у.е.)	– розроблення системи бюджетів, – розробка необхідних показників; – можливість коригування сценарію в процесі роботи; – бюджетування «від низу до верху» від окремих документів (заявок) і зверху «вниз» в агрегованому вигляді; – використання методик планування: від досягнутого, ковзаюче і дискретне планування; – контроль та проектів; – аналіз звітності;	+	+	+	–	+, з 1 «С»	Всі	Адаптивна, має різні версії. Заснована на бухгалтерському обліку, значна деталізація інформації. Доцільна: для всіх підприємств з високими фінансовими можливостями, але версія для малих має обмежені можливості, зручна для підприємств що не здійснюють управлінський облік. Сумісна з різними системами оподаткування

Продовження таблиці 3.17 – Характеристика програмних продуктів, обрання яких найбільш доцільне для забезпечення інноваційного контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах (джерело: власна розробка)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ІТРП: Бюджетування і фінанси	Невисока (1100-1200 дол. США)	– формування фінансової структури, – бюджетування по ЦФВ; – визначення показників бюджету і залежності між показниками; – прогнозний план рахунків, 5 рівнів субконто; – аналітика показників і субконто плану рахунків; – автоматичне внесення фактичних даних в підсистему контролінгу у блоці бюджетів; – засоби розробки форм бюджетів і управлінських звітів.	+	+	+	+, використовує сценарний підхід	+, з 1 «С»	все	Невитратна, сумісна з бухгалтерським обліком та системою «1-С», має широкі функціональні можливості, можливості аналітичного обліку та контролю. Доцільна: будь-яким підприємствам з мінімальними фінансовими можливостями, різних систем оподаткування та різним рівнем інформаційного забезпечення
5. Красний директор	безкоштовно	– контроль прибутку, аналіз відхилень; – аналіз доходів і витрат, – планування і контроль розрахунків з контрагентами; – облік, аналіз і контроль грошових ресурсів; – визначення структури доходів і витрат; – складання балансів руху грошових коштів;	+	–	–	–	+, з будь-якими	малі	Немає можливості доробки та навчання. Доцільна лише малим і мікро підприємствам для фрагментарного контролінгу. Застосування для інноваційного контролінгу проблемне.
6. АСБ на основі Microsoft Excel та Microsoft Access	низька	Дозволяє застосовувати будь-які формули, будувати взаємозв'язки показників, робити прогнози. В програму імпортується інформація з більшості застосованих облікових систем, а також текстові файли, що полегшує процес введення даних	+	+	+	+, при невеликих масивах	так	+, деякі малі та мікро	Неможлива колективна робота контролерів. Ручне завершення контролінгу та консолідація бюджетів, низька продуктивність. Доцільно: для малих та мікро, з незначним інноваційним зростанням та фінансовими можливостями

Як вже було наголошено, для оцінки рівня технічно-програмної підтримки контролінгу проведено дослідження 20 програмних продуктів, що є на вітчизняному ринку та ще 3 розробки, які не представлені на ринку, проте успішно використовуються в управлінні інноваційно-активними малими промисловими підприємствами. Програми згруповано та проаналізовано за комплексністю виконуваних функцій (рис.3.17), застосовності на промислових підприємствах різних розмірів, застосовності для інноваційних цілей розвитку.

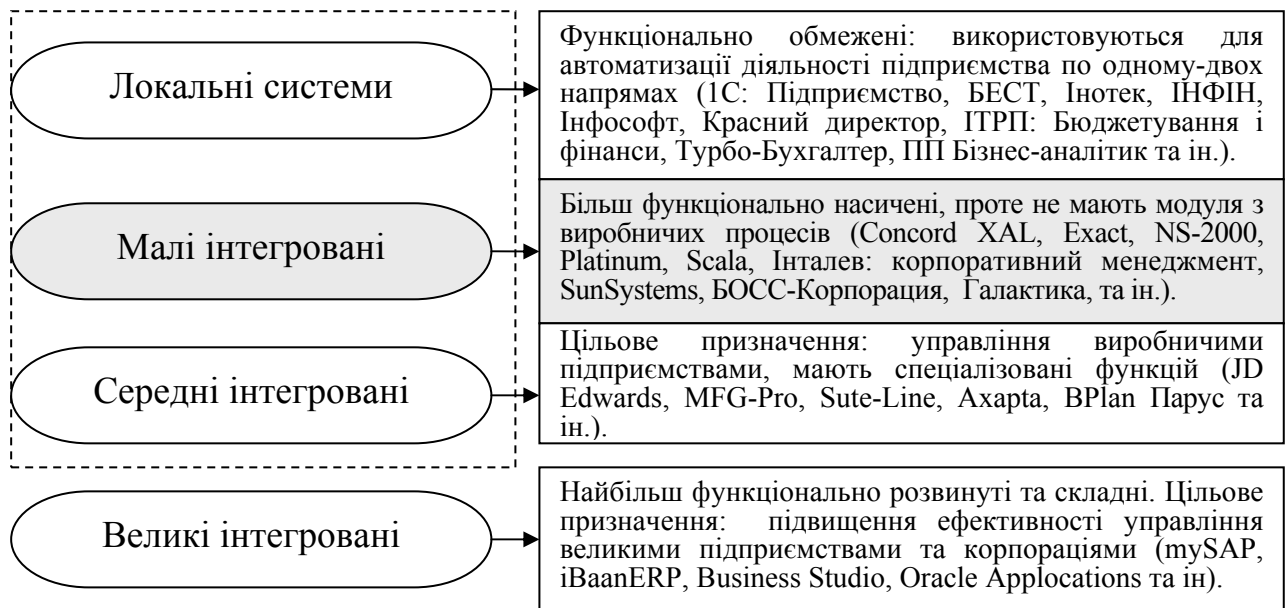


Рисунок 3.17 – Групування програмних продуктів (інформаційних систем) за комплексністю виконуваних функцій в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства (власна розробка)

Проведено деталізований аналіз їх переваг та недоліків, що дозволяє окреслити *функціональні критерії вибору програмного продукту для інноваційно-активного промислового підприємства*:

- спроможність інтеграції з іншими інформаційними системами;
- спроможність програмного продукту задовольняти потреби у складанні та виконанні бюджетів промислового підприємства;
- забезпечення доведення інформації до центрів фінансової відповідальності, якщо такі є на підприємстві;
- забезпечення контролю та секторального аналізу інформації підприємства (у розрізі інноваційних цілей, інноваційних процесів).

Основні висновки та рекомендації такі:

- 12 програмних продуктів (табл. 3.18) застосовні на етапах формування інноваційного контролінгу, оскільки дозволяють утворити розвинене інформаційно-аналітичне забезпечення за рахунок функціональних можливостей, зокрема контролінг інноваційних витрат та інноваційних проектів, хоча 8 з них не мають спеціалізованого модулю контролінгу;

Таблиця 3.18 – Характеристика програмних продуктів, застосування яких можливе для забезпечення інноваційного контролінгу проектів на інноваційно-активних промислових підприємствах (джерело: власна розробка)

Назва		Модуль контролінгу («+» - є, «-» - немає)	Назва		Модуль контролінгу («+» - є, «-» - немає)
інформаційної системи	розробника, сайту		інформаційної системи	підприємства розробника	
1. 1С: Підприємство 8	1С www.1c.ua	+	2. М-3	Клієнт-серверні технології <u>немає сайту</u>	+
3. АВАКУС*	Омега www.omega.ru	-	4. АЛФА v 2.3	Інформконтакт www.alfasystem.ru	-
5. Oracle Business Suite	Oracle www.oracle.com	+	6. ТЕКТОН	ТЕКТОН, ІнтелГруп www.tekton.ru	-
7. SAP R/3	SAP AG www.sap.com	+	8. Гепард*	Ейс www.gepard.ru	-
9. АС+	Борлас www.borlas.ru	-	10. ТБ Корпорація	ТБ софт www.tbsoft.ru	-
11. Інталев: корпоративний менеджмент	Інталев www.intalev.ua	-	12. ЛокОФФИС	ЛокІС www.locoffice.ru	-
13. Галактика	Галактика www.galaktika.ru	+	14. Менеджер	PDS <u>немає сайту</u>	+
15. Парус	Парус-2 www.parus.ua	+	16. ПП Бізнес-аналітик	ОНПУ <u>немає сайту</u>	-

* застосовні для контролінгу техніко-технологічної результативності проекту, якості інновацій

- 6 програмних продуктів (Oracle Financial Analyzer, IBM Cognos Controller, SAP ERP модуль Financials, UPE & PlanDesigner, Microsoft Dynamics GP, Epicor Retail) більш підходять до торговельних, ніж для промислових підприємств.

Отже, проаналізувавши програми, представлені на вітчизняному ринку, а також результати інших досліджень [55], можна погодитися з тим, що:

- по-перше, 46% програмних продуктів мають модуль контролінгу;

- по-друге, великі та більшість середніх підприємств повністю залежні від інформаційних систем і технологій. Найбільш поширені в Україні інформаційні системи «1С: Підприємство 8», «Галактика», Oracle Express, «R/3», «М-3»;
- виходячи з наявності модуля контролінгу для великих промислових підприємств, рекомендовані «R/3», «М-3», Oracle Express, «Галактика». Для малих підприємств можна застосовувати 1С:Підприємство, які дозволять підприємствам автоматизувати значну кількість облікових процесів та створити нові можливості для контролінгу. Є технологічна можливість впровадження системи «1С: Підприємство 8» або лише модуля контролінгу.

Аргументи на користь вибору програми «1С:Підприємство 8» такі:

- супроводжується комплексною автоматизацією управлінських рішень;
- стратегічний контролінг проявляється в реалізації окремих задач;
- для навчання персоналу управління програмою існують сертифіковані навчальні центри;
- широкий вибір ресурсів в технології «клієнт - сервер»;
- привабливі витрати: вартість однієї ліцензії – 0,25 тис. дол., мінімальна кількість ліцензій – 1 шт.; середня вартість автоматизації – 2 тис. дол.

Рекомендації щодо вибору програмного продукту засновані на наведених групуваннях (див. табл. 3.17-3.18) і полягають у такому:

- великим підприємствам, що мають достатні фінансові ресурси, доцільно застосувати програму «АСБ Інталев: корпоративний менеджмент», основану на бухгалтерському обліку та інтегровану з ним (ТОВ «Фертеліта груп», ТДВ «Первомайськдизельмаш», ТОВ Холдингова компанія «Мікрон»);
- великим та середнім підприємствам, що мають недостатні фінансові ресурси та середнім підприємствам, що мають достатні фінансові ресурси, рекомендується АСБ «ІТРП: Бюджетування і фінанси», що має великі функціональні можливості, основана на бухгалтерському обліку та недорога (ТОВ «С-Інжинірінг», ТОВ «Завод Полігон», ТОВ «Завод покрівельних матеріалів «Образец-2000», ТОВ ВП «Сфера»);

- малим та середнім підприємствам, що мають достатні фінансові ресурси та високу інноваційну активність, рекомендується «Business Studio», «1С: Підприємство 8» (ППФ «АСОЛЬ», ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС», МЧП «Тумен», НПП «АНТ Електронікс»);
- малим та мікропідприємствам з недостатнім фінансовими ресурсами, рекомендується окремі блоки 1С: Підприємство, ПП «Бізнес-аналітик» (ФОП Семенюк С.В.). Останній продукт ефективний для контролінгу інноваційних проектів та підприємств, створення яких здійснюється в проектний спосіб (ТОВ ВО «Одесагрунтотомаш»).

Наведені програмні продукти розробники підтримують технічно, є можливість оновлення і навчання, мають зручний інтерфейс.

Класифікатор типових помилок контролінгу є зручним інформаційно-аналітичним інструментом, що дозволяє запобігати зайвим витратам ресурсів під час формування та запровадження контролінгу. Зведена характеристика типових помилок контролінгу (табл. 3.19) наочно дозволяє ідентифікувати помилку та захід щодо її ліквідації або її наслідків.

Таблиця 3. 19 – Каталог типових помилок контролінгу (*джерело: власна розробка*)

Помилка	Причина помилки	Факти прояву	Очікувані наслідки	Шлях усунення
1	2	3	4	5
1. Концептуальні помилки (нерозуміння суті та завдань контролінгу)	– нерозуміння суті контролінгу та його завдань вищою ланкою управління;	– контролер має вказувати керівникам структурних підрозділів на їх помилки;	– грубі помилки можуть повністю відозмінити мету і концепцію контролінгу;	– створення атмосфери лояльного ставлення до помилок персоналу, бажання встановити їх причини;
2. Помилки щодо обсягу потрібної інформації	– надлишкова або недостатня кількість інформації;	– надлишкова кількість контрольних показників;	– висока трудомісткість та витратність контролінгу	– оптимізувати перелік показників контролінгу;
3. Помилки у виборі цілей	– неузгодженість супідрядних та основних цілей;	– часта зміна пріоритетів контролінгу	– перекладання проблем на майбутні періоди;	– встановити часовий горизонт цілеполягання;

Продовження таблиці 3.19 – Каталог типових помилок контролінгу
(джерело: власна розробка)

1	2	3	4	5
4. Помилки підбору інформаційних джерел	– зайві обов'язки щодо не профільної інформації	– показники не завжди відповідають реальності	– застосування малоістотних показників; – неможливість застосування інформації;	– оптимізувати джерела сигнальної інформації; – переглянути обов'язки персоналу;
5. Функціональне перевантаження або недовантаження контролінгу	– впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційних джерел підприємства і організаційно-технологічних процесів; – недостатня професійна компетентність стосовно контролінгу.	– відсутність аналізу доходів і ризиків; – вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства; – фокусування уваги на витратах і контролі бюджетів.	– висока трудомісткість та витратність контролінгу; – зниження керованості та якості інноваційними процесами підприємства.	– набуття персоналом компетентностей щодо контролінгу; – оптимізація функціональності контролінгу відповідно інноваційним цілям та обмеженням.

Як видно з табл. 3.19, набуття персоналом компетентностей щодо контролінгу є важливим напрямком процесу ліквідації типових помилок формування контролінгу. Компетентності персоналу інноваційно-активних підприємств мають певні відмінності, тому потребують особливого підходу. Це відображує розроблена *специфікація компетентностей контролерів для інноваційно-активного промислового підприємства (див. Додаток Е)*, яка містить компетентності, висвітлені у відповідності до типових завдань професійної діяльності:

- загальні (інструментальні, міжособистісні, системні);
- фахові (адміністративні, аналітичні, науково-дослідницькі).

До складу інформаційно-аналітичних інструментів контролінгу в системі управління інноваційного активного підприємства включена *методика оцінювання готовності функціональних підсистем управління інноваційно-*

активного промислового підприємства до інноваційного контролінгу та зрілості контролінгу – це регламентація оцінювання двох станів інноваційного контролінгу, розділених часом або проектом змін, які виникають у процесі формування контролінгу на підприємстві:

- *початкового стану*, де рекомендується оцінювання *готовності* базових функціональних підсистем управління інноваційно-активного промислового підприємства на момент прийняття рішень про запровадження контролінгу;
- *завершального стану*, де рекомендується оцінювання *досягнутого рівня (або зрілості)* базових функціональних підсистем управління інноваційно-активного промислового підприємства на момент завершення робіт, передбачених обраним сценарієм формування контролінгу.

Для виявлення передумов та потреб застосування управлінських інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу за удосконаленою методикою [205], адаптованою до об'єкту «готовність системи управління до впровадження контролінгу», досліджено базові функціональні підсистеми систем управління 6-х інноваційно-активних промислових підприємств (Додаток І) – планування, обліку, контролю та аналізу – *за такими запропонованими напрямками*:

- функціональність контролінгу,
- техніко-технологічне забезпечення;
- організаційне забезпечення;
- інструментально-методичне забезпечення;
- інформаційно-аналітичне забезпечення;
- компетентність контролерів.

Графічно досягнутий рівень готовності підсистем можна представити у вигляді гексагонів, які порівнюються з еталоном (рис. 3.18).

Рівень розвитку інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві визначатиметься шляхом співставлення розрахованого рівня його зрілості або готовності функціональних підсистем управління за наступною шкалою:

Z від 0 до 200 балів – низький рівень;

Z від 201 до 400 балів – середній рівень;

Z від 401 до 600 балів – високий рівень.

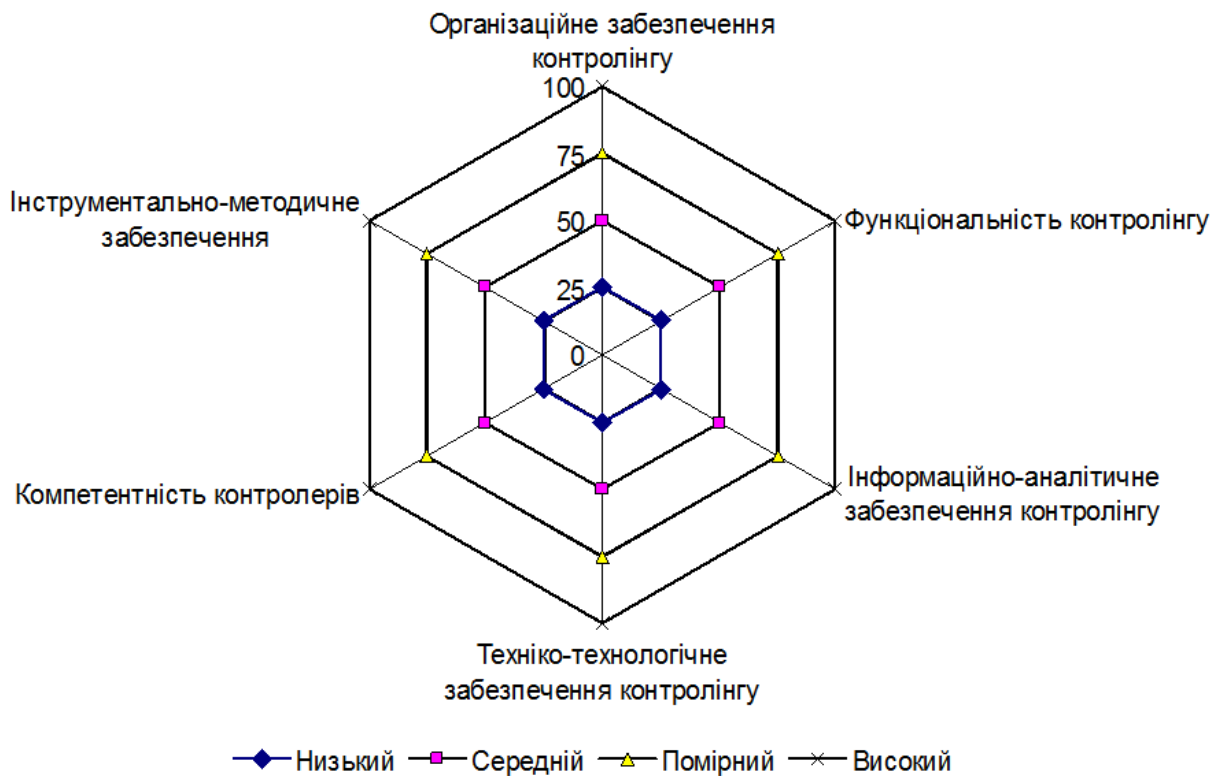


Рисунок 3.18 – Зразкова (еталонна) графічна інтерпретація моделі зрілості контролінгу інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: удосконалено на підставі [205])

За цільове значення ефективності функціонування контролінгу на промисловому підприємстві пропонується обрати зростання рівня зрілості контролінгу або готовності функціональних підсистем управління за всіма шістьма вимірами до максимального рівня (600 балів).

Узагальнюючий висновок щодо ефективності контролінгу інноваційно-активного промислового підприємства можна зробити шляхом визначення суми балів за всіма вимірами:

$$Z = \sum_{i=1}^6 O_i \quad (3.2)$$

де Z_m – рівень зрілості контролінгу або готовності функціональних підсистем управління;

O_i – кількість нарахованих балів за i -м видом виміру.

Запропонований методичний підхід до визначення ефективності функціонування інноваційного контролінгу було апробовано на 6 промислових інноваційно-активних підприємствах. За результатами експертних оцінок та опитуванням представників вищої ланки управління визначено:

- рівні розвитку інноваційного контролінгу за напрямками на кожному досліджуваному підприємству (рядок 1-6, табл. 3.20);
- рівні розвитку інноваційного контролінгу за напрямками в цілому (рядок 7, табл. 3.20).

Таблиця 3.20 – Результати оцінювання або готовності функціональних підсистем управління та зрілості інноваційного контролінгу на промислових підприємствах (джерело: власна розробка)

Напрямок оцінювання	Підприємства					
	ТОВ «С-Інжиніринг»	ТОВ «Завод Полігон»	ТОВ «Фертеліта груп»	ПАТ «Олимп-круг»	ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ»	ТОВ «ПОЛІ-ПЛАСТ»
1	2	3	4	5	6	7
1. Організаційне забезпечення контролінгу (O_1)	75	35	70	40	55	35
2. Функціональність контролінгу (O_2)	90	40	75	60	75	35
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення контролінгу (O_3)	90	45	80	60	75	45
4. Техніко-технологічне забезпечення контролінгу (O_4)	80	45	85	65	65	50
5. Компетентність контролерів (O_5)	85	60	90	60	60	45
6. Інструментально-методичне забезпечення (O_6)	85	55	80	45	60	50
7. Рівень зрілості контролінгу (Z)	505	280	480	330	390	260

Побудовано відповідні моделі зрілості контролінгу (рис. 3.19) та по кожному підприємству окремо (див. Додаток I).

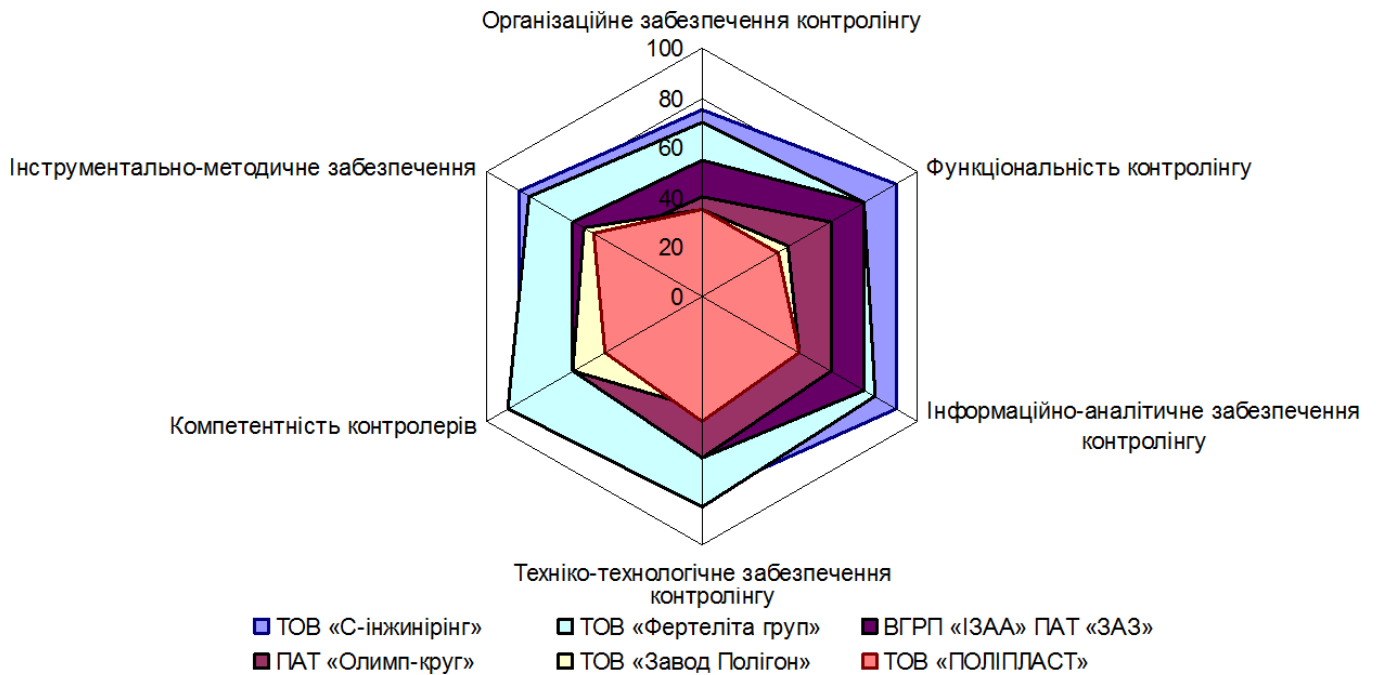


Рисунок 3.19 – Гексагони оцінювання зрілості інноваційного контролінгу інноваційно-активних промислових підприємств (джерело: власна розробка)

Дослідження показало, що рівень зрілості контролінгу (готовності функціональних підсистем системи управління): можна визнати високим на TOB «С-Інжинірінг» (505 балів) та TOB «Фертеліта груп» (480 балів), середнім – на ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ» (390) та ПАТ «Олимп-круг» (330). Нажаль, на момент завершення дослідження активність ПАТ «Олимп-круг» значно впала, а рівень готовності функціональних підсистем впав до низького (176 балів).

Результати дослідження можуть стати підставою для удосконалення функціональних підсистем управління, а також визначення напрямів щодо удосконалення контролінгу. Зокрема, виконано співставлення показників реалізації стратегії розвитку та рівня зрілості інноваційного контролінгу досліджуваних підприємств за 2010-2013 рр. (табл. 3.21)

Розрахунок, нажаль, вдалося виконати лише по 3 підприємствам, оскільки інші не надали необхідної інформації, визначив її як комерційну таємницю.

Таблиця 3.21 – Показники реалізації стратегії та рівні зрілості інноваційного контролінгу на досліджуваних промислових підприємствах у 2010-2013р. (джерело: власна розробка)

Підприємство	Показник реалізації стратегії	Рівень зрілості контролінгу
1. ТОВ «С-Інжинірінг»	1,295	505
2. ПАТ «Олимп-круг»*	-	330 (175)
3. ТОВ «Завод Полігон»	0,629	280
4. ТОВ «Фертеліта груп»	-	480
5. ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ»	-	390
6. ТОВ «ПОЛІ-ПЛАСТ»	1,230	260

Проте він дозволив дійти висновку, що між стратегією розвитку та рівнем контролінгу існує взаємозв'язок. Розрахункові дані апроксимовано з використанням засобів MS Excel у лінійну залежність:

$$\begin{aligned} Z &= 341,64 \cdot R + 73,78 \\ r^2 &= 0,963 \end{aligned} \quad (3.3)$$

Достовірність лінії тренду становить $r^2 = 0,963$, тобто залежність можна визнати високовірогідною.

Встановлено, що:

- при зростанні рівня зрілості контролінгу на 1% показник реалізації стратегії покращується на 1,12%, а при рівні зрілості контролінгу нижче 75 балів підприємство не здатне ефективно її реалізовувати;
- середня готовність функціональних підсистем управління інноваційно-активних промислових підприємств для запровадження інноваційного контролінгу визначається лише на рівні 21-25%, що припускає значні витрати щодо доведення їх до потрібного рівня.

У підсумку, можна стверджувати, що виявлений невикористаний потенціал функціональних підсистем системи управління, що формують

управлінські інструменти обліково-аналітичного та інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу (табл. 3.22).

Таблиця 3.22 – Оцінка комплексного показника потенціалу функціональних підсистем контролінгу на досліджуваних промислових підприємствах у 2010-2013р. (джерело: власна розробка за методикою [205])

Функціональна підсистема контролінгу підприємства	Оцінка потенціалу функціональних підсистем контролінгу, бали (в середньому по групі)		Використання рівня функціональних підсистем контролінгу відносно їх потенціалу (O_f/O_o)
	фактичний, O_f	оптимальний, O_o	
1. Система планування	13,1	55	0,24
2. Система обліку	23,2	90	0,23
3. Система контролю	13,2	50	0,25
4. Система аналізу	14,2	75	0,21

Задіяний лише на 21-25% потенціал функціональних підсистем інноваційного контролінгу свідчить про:

- невикористання значних можливостей функціональних систем управління;
- відсутність узгодженості цілей інноваційного контролінгу та інноваційних цілей розвитку підприємства, закріплених у його стратегії;
- функціональну недосконалість контролінгу, домінування облікової функції та констатацію фактів на підставі звітності.

Важливим елементом методики оцінювання готовності функціональних підсистем управління інноваційно-активного промислового підприємства до інноваційного контролінгу та зрілості контролінгу є оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві за напрямками підготовленості контролерів. Його пропонується здійснювати у трьох аспектах (табл. 3.23):

- професійна компетентність,
- мотивованість у ефективності контролінгу,
- професійна етичність поведінки.

До рис особистості відноситься: відповідальність, незалежність, самоорганізація, високий рівень загального інтелекту, високий рівень вміння критичного мислення, здатність до переговорів та швидкого самонавчання.

Таблиця 3.23 – Оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві за напрямками підготовленості контролерів (джерело: власна розробка)

Ознака аналізування напрямів підготовленості контролерів		
компетентність	мотивованість	етичність поведінки
<ul style="list-style-type: none"> – своєчасність та якість виконання контролером завдань керівництва; – повнота та якість консультацій контролера; – участь у впровадженні інноваційних методів управління; – підвищення кваліфікації (курси, тренінги); – бажання вчитися; – досвід практичної роботи (не менше 3-х років); – комунікабельність; – здатність роботи у команді; – рівень знань контролера з питань нормативно-правового забезпечення фінансового, податкового, статистичного обліку; – креативність. 	<ul style="list-style-type: none"> – відповідність частки витрат на контролінг у загальних корпоративних витратах плановому рівню; – відповідність питомих витрат на утримання контролера плановому рівню; – продуктивність праці контролера; – наявність атестації контролерів; – наявність соціального пакету для контролерів; – участь у прибутках від інноваційної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – переконливість пояснення власної позиції; – поважність до позиції іншого персоналу; – доброзичливість поведінки у творчих дискусіях; – збереження комерційної таємниці; – об'єктивне ставлення до персоналу; – конфліктність контролера; – визнання власних помилок; – порушення професійних стандартів та норм етики; – сумлінність до службових обов'язків.

Якщо створення посади контролера рекомендовано при чисельності працівників понад 200 осіб, то його функції може виконувати працівник за сумісництвом. Створення сектору контролінгу доцільно на особливо великих підприємствах, де також не завжди потрібно створення окремого відділу. Сумісництво висуває додаткові вимоги до компетентності контролера. Зокрема, специфічними вимогами є знання:

- відповідних комп'ютерних програм, які застосовуються підприємством;
- іноземних мов, словникового запасу в сфері промисловості, інноватики та контролінгу.

Аналогічно можна здійснити оцінювання організаційного, техніко-технологічного, інструментально-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу.

Організаційну зрілість враховує порядок організації інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві (рис. 3.20-3.27), який регламентує кожний шаг застосування обраного сценарію за допомогою розробленого інструментарію контролінгу, застосованого відносно конкретних завдань.



Рисунок 3.20 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 1 (джерело: власна розробка)

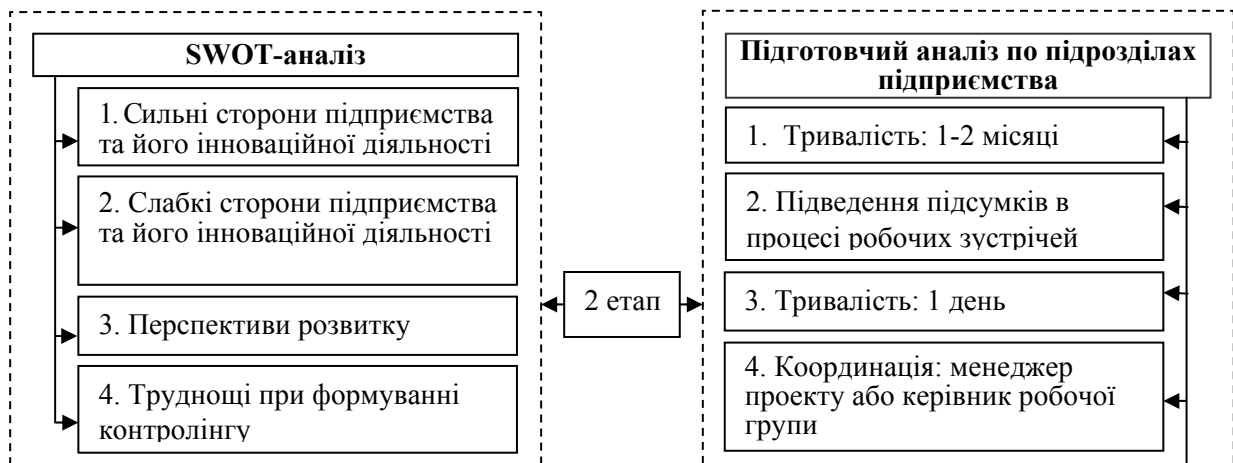


Рисунок 3.21 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 2 (джерело: власна розробка)

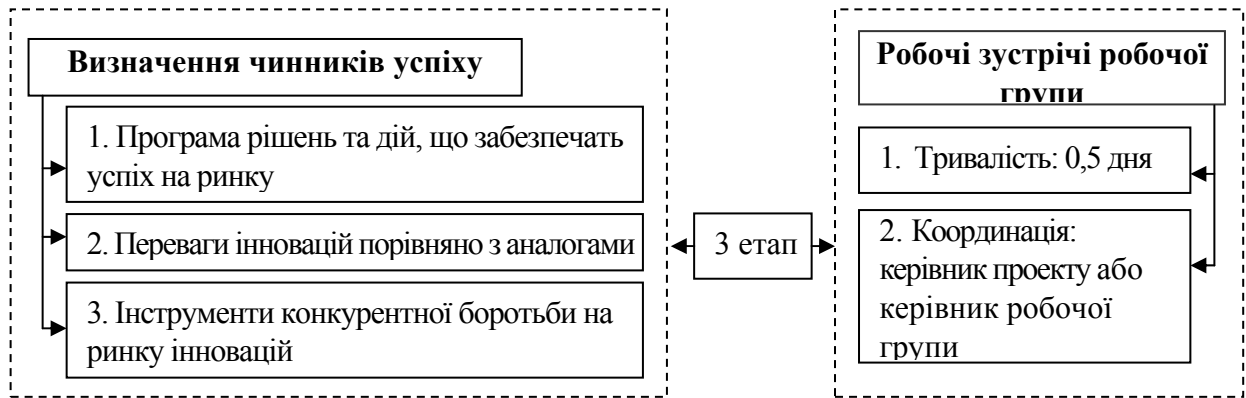


Рисунок 3.22 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 3 (джерело: власна розробка)

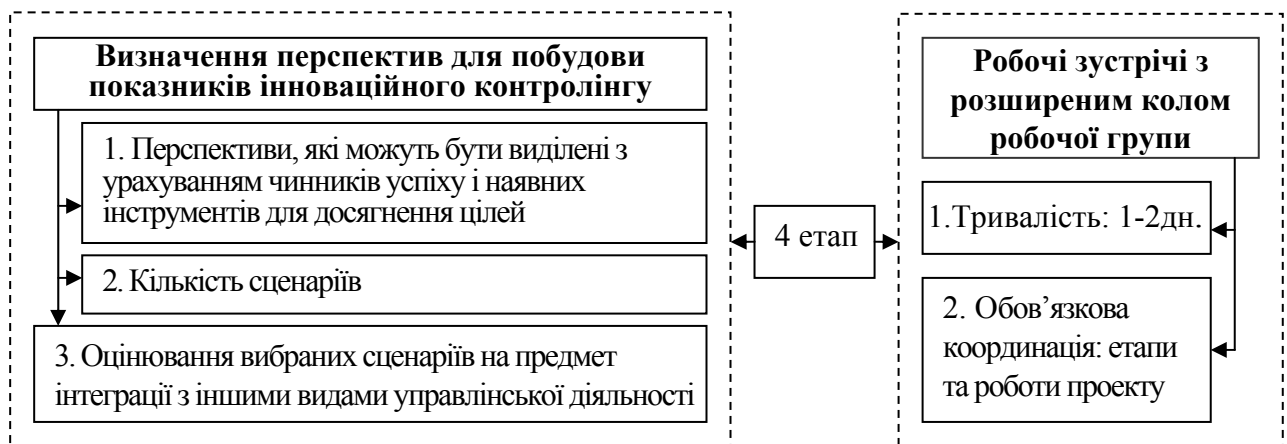


Рисунок 3.23 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 4 (джерело: власна розробка)

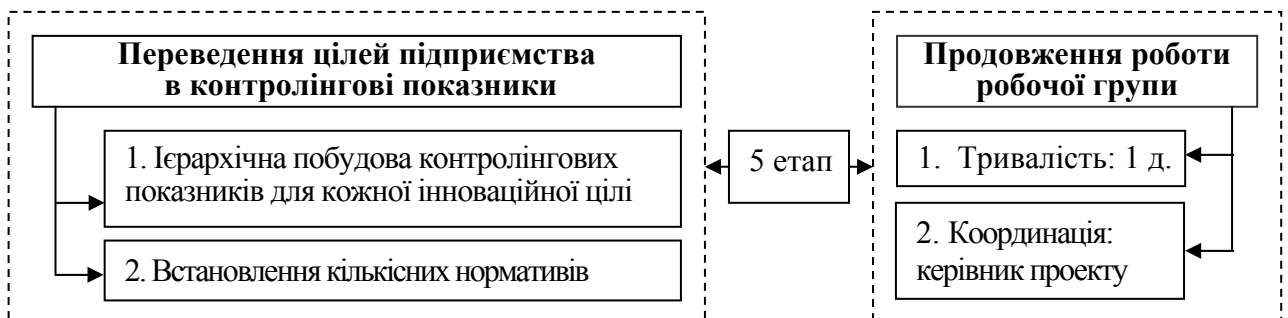


Рисунок 3.24 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 5 (джерело: власна розробка)



Рисунок 3.25 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 6 (джерело: власна розробка)

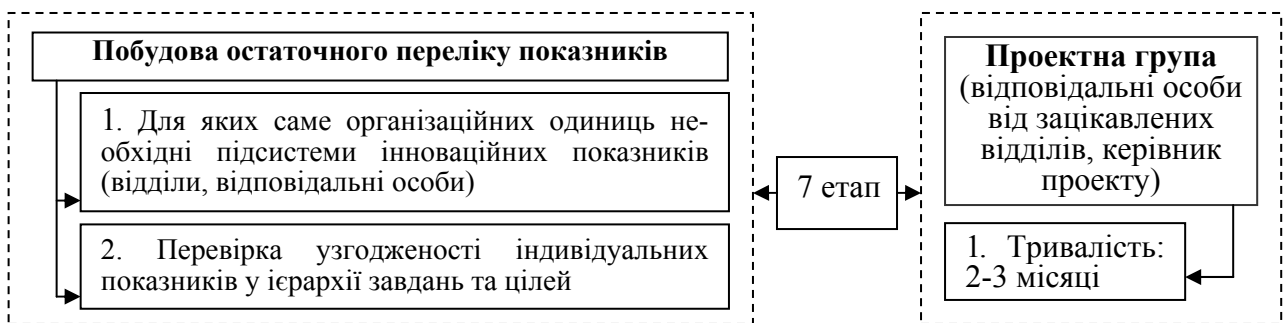


Рисунок 3.26 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 7 (джерело: власна розробка)



Рисунок 3.27 – Організаційні заходи щодо формування інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві: етап 8 (джерело: власна розробка)

В короткостроковому періоді оцінка ефективності інноваційного

контролінгу зводиться до порівняння отриманих чи потенційно можливих результатів діяльності внаслідок реалізації інноваційних проектів або програм до необхідного рівня досягнення інноваційної цілі.

За результатами кількісного аналізу побудовано регресійну модель залежності обсягів реалізації продукції від рівня організації функціональних систем контролінгу, яка має такий вигляд (формула 3.4):

$$Y = -9912,62 + 243,96X_1 + 1236,981X_2 + 310,20X_3 + 496,76X_4, \quad (3.4)$$

де Y – обсяг реалізованої продукції, од.;

X_1 – показник оцінювання системи обліку, бали;

X_2 – показник оцінювання системи планування, бали;

X_3 – показник оцінювання системи аналізу, бали;

X_4 – показник оцінювання системи контролю, бали.

Відтак, формування інструментально-аналітичних інструментів інноваційного контролінгу охоплює значну кількість процесів та систем: розроблення управлінських інструментів стратегічного і оперативного контролінгу; інформаційно-аналітичне забезпечення контролінгу інноваційних витрат; методи розрахунку витрат за видами, місцями виникнення і продуктами; методики аналізу розбіжностей планових і фактичних показників витрат і результатів тощо. В якості інструментарію використовується також існуючі або створені системи планування і бюджетування, внутрішня управлінська звітність.

Результативність контролінгування забезпечує утворення синергійного ефекту внаслідок взаємодії функціональних складових контролінгу та узгодженості цілей (формули 3.5-3.6) [2]:

$$P_{II} + P_O + P_K + P_A < P_{CK}, \quad (3.5)$$

$$CE = P_{CK} - (P_{II} + P_O + P_K + P_A), \quad (3.6)$$

де P_{CK} – результативність системи контролінгу;

CE – синергійний ефект від інтеграції функціональних систем контролінгу;

P_P, P_O, P_K, P_A – результативність функціонування систем планування, обліку, контролю та аналізу.

Така характеристика синергійного ефекту формування контролінгу у системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства є його якісною інтерпретацією, яка вказує на залежність загального результату від взаємодії функціональних складових контролінгу. Показники ефекту синергії рекомендується застосовувати наприкінці формування контролінгу. Його можна застосувати в якості системного критерію вибору сценарію формування контролінгу після доробки нормативно-методичної бази вибору сценарію.

Відтак, формалізація формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб довела, що:

- її доцільно виконувати за допомогою розроблених *управлінських інструментів інформаційно-аналітичного характеру*: система показників інноваційно-активного промислового підприємства; критерії та показники-індикатори оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг; класифікатор типових помилок контролінгу; характеристика та рекомендації щодо вибору програмних продуктів застосованих для контролінгу на інноваційно-активному промисловому підприємстві; методика оцінювання готовності функціональних підсистем управління інноваційно-активного промислового підприємства до інноваційного контролінгу та зрілості контролінгу;
- *показники для контролінгу* подані з врахуванням розміру, аспектів контролінгу, інноваційних цілей розвитку та авторських рекомендацій. Для їх оцінювання запропоновані *ринкові, галузеві, фінансові, організаційно-ресурсні критерії*: з 10 розглянутих критеріїв 7 залишено як обов'язкові;

- для оцінки рівня технічно-програмної підтримки контролінгу досліджено 23 програмних продукти, деталізований аналіз їх переваг та недоліків окреслив *функціональні критерії вибору програмного продукту для інноваційно-активного промислового підприємства*;
- *класифікатор типових помилок контролінгу* є зручним інформаційно-аналітичним інструментом, що дозволяє запобігати зайвим витратам ресурсів під час формування та запровадження контролінгу
- *методика оцінювання готовності функціональних підсистем управління інноваційно-активного промислового підприємства до інноваційного контролінгу та зрілості контролінгу* дозволяє оцінити два стани контролінгу, розділених часом або проектом змін, які виникають у процесі його формування: *початкового стану*, де рекомендується оцінювання *готовності* базових функціональних підсистем управління підприємства на момент прийняття рішення про контролінгу; *завершального стану*, де рекомендується оцінювання *їх досягнутого рівня* на момент завершення робіт, передбачених сценарієм;
- результативність контролінгування забезпечує утворення синергійного ефекту внаслідок взаємодії функціональних складових контролінгу та узгодженість цілей розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розроблення сценарного впровадження контролінгу в систему управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства з відповідним його інформаційно-аналітичним забезпеченням та апробація розробок дозволяють узагальнити таке:

1. *Запропонований науковий підхід до управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності*

від цілей та завдань розвитку підприємства полягає в обґрунтуванні застосовності інструментарію інноваційного контролінгу до процесу управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб та його здатності комплексно оцінювати інноваційний процес, інноваційну діяльність, інноваційні проекти та інноваційні витрати, підвищуючи результативність управління. Його *теоретичний базис* утворюють: цілі інноваційного розвитку, цілі та завдання інноваційного контролінгу; об'єкти управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу; принципи управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу; обґрунтування управлінського інструментарію інноваційного контролінгу; концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. *Головні відмінності* запропонованого підходу: домінування ролі інноваційного контролінгу та його інструментарію та сценарне формування інноваційного контролінгу, застосовне до першої стадії формування контролінгу.

2. *Запропонована концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства висвітлена в двох аспектах*: спрощено, в статичному змістовному сенсі та розгорнуто, враховуючи не лише змістовний, а й процесний характер формування контролінгу. *Модель передбачає сценарне формування інноваційного контролінгу та враховує*: вид стратегії інноваційного розвитку або наявність множини інноваційних стратегій, які впливають на всі складові інноваційних процесів, що відбуваються на інноваційно-активному підприємстві; багатоаспектність ресурсного забезпечення; залежність обсягу контролінгування та змістовності інноваційного контролінгу від діючої системи управління на підприємстві.
3. *Сценарій формування контролінгу* – це спосіб формування його цільової та функціональної змістовності, ресурсного (організаційного, інформаційно-аналітичного і методичного) забезпечення та інтеграції з іншими видами управлінської діяльності з врахуванням чинників впливу середовища, в

якому він знаходиться, зв'язку змін з результативністю контролінгу. Сценарій формування контролінгу у системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства утворюється його потрібною функціональністю, існуючими умовами та обмеженнями зовнішнього та внутрішнього характеру.

4. Критерії вибору сценарію формування контролінгу відображують як зміну умов функціонування, так і цільові бажання підприємств. Тому *вибір цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу* має різне підґрунтя: цільові критерії пов'язані з цілями інноваційного розвитку, організаційні – з бажаним рівнем підконтрольності контролерів і керованості контролінгу, економічні – з витратами на формування контролінгу та подальше контролінгування.
5. *Обсяг функцій контролінгу* залежить від: ресурсів підприємства, його фінансово-економічного стану; потреб керівництва або власників підприємства; розміру підприємства; рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури продукції; кваліфікації управлінського персоналу. *Функціональна змістовність контролінгу* в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства залежить від множини об'єктів інноваційного контролінгу, життєвого циклу досягнення інноваційної активності та етапів інноваційного процесу, який на рівні промислової інноваційної продукції втілюється у стадії її життєвого циклу та впливає на функціональну змістовність контролінгу в частині інноваційного контролінгу.
6. Розроблене *методичне забезпечення управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного контролінгу* регламентує: вибір концепції контролінгу для управління інноваційно-активним промисловим підприємством, методу впровадження контролінгу, цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу; послідовність сценарного формування контролінгу; інтеграцію інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності; оцінювання результативності формування контролінгу.

7. Розроблена *специфікація компетентностей контролерів* для інноваційно-активного промислового підприємства містить загальні компетентності (інструментальні, міжособистісні, системні) та фахові (адміністративні, аналітичні, науково-дослідницькі), висвітлені у відповідності до типових завдань професійної діяльності.
8. *Організаційне забезпечення контролінгу* для промислового інноваційно-активного підприємства полягає у: виборі варіанта організації контролінгу та інноваційного контролінгу; визначенні організаційної структури та її підпорядкованості; регламентації роботи структури на рівні прав та обов'язків, відносин з іншими структурними підрозділами. Інтеграція інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності обумовлюється сервісною та управлінською функціями служб контролінгу.
9. *Формалізація формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб* полягає у регламентації сценарію та нормативному оформленні – це закріплення обраної для контролінгу функціональної змістовності та складових його забезпечення відповідно до завдань управління розвитком підприємства. Формалізація формування інноваційного контролінгу в сценарний спосіб схожа по структурі, проте відрізняється у блоці чинників впливу. Для формалізації потрібні відповідні управлінські інструменти інформаційно-аналітичного характеру.
10. *До управлінських інструментів інформаційно-аналітичного характеру* формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб відносяться: система показників інноваційно-активного промислового підприємства; критерії та показники-індикатори оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг; класифікатор типових помилок контролінгу; характеристика та рекомендації щодо вибору програмних продуктів застосовних для контролінгу на інноваційно-активному промисловому підприємстві; методика оцінювання готовності функціональних підсистем управління інноваційно-активного

промислового підприємства до інноваційного контролінгу та зрілості контролінгу.

11. Гіпотеза щодо застосовності інструментарію інноваційного контролінгу до процесу управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб та його здатності комплексно оцінювати інноваційний процес в цілому, інноваційну діяльність, інноваційні проекти та інноваційні витрати, підвищувати результативність управління у процесі роботи підтверджена. Побудований в такий спосіб контролінг дає змогу керівництву підприємства володіти актуальною і своєчасною інформацією та надавати рекомендації щодо досягнення поставлених інноваційних завдань розвитку, забезпечити, своєчасно виявляти, координувати, контролювати, аналізувати відхилення, коригувати, планувати, здійснювати внутрішній консалтинг, інформувати вище керівництво про стан підприємства. Є акти і довідки про впровадження (Додаток К).

Результати розділу 3, отримані в ході дослідження, висвітлено у працях автора [144, 146, 150, 151, 153, 154, 158, 195].

ВИСНОВКИ

В дисертації наведено *теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання*, яке полягає у розробленні і обґрунтуванні теоретичного базису, методичних підходів і рекомендацій щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу. Всі задачі розв'язано, сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. *Узагальнено науковий базис і особливості контролінгу як складової системи управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства.* Доведено, що концептуальний етап розвитку контролінгу завершився і почався етап інтенсивного розвитку структурного контролінгу. Сутність *управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, контролінгу та інноваційного контролінгу* визначено з врахуванням їх взаємин. Контролінг визначено багатоаспектно як складову системи управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його розвитку, а *сценарій формування контролінгу* – як спосіб формування його цільової та функціональної змістовності, ресурсного забезпечення та інтеграції з іншими видами управлінської діяльності.

2. Класифікація чинників розвитку інноваційно-активних промислових підприємств за ознаками ступеню інноваційності, етапу і напрямку розвитку підприємства дозволила врахувати ступінь інноваційної активності та особливості розвитку інноваційно-активного промислового підприємства. Визначені усталені та змінні, негативні та позитивні, загальні та специфічні чинники. Стан вітчизняних інноваційно-активних промислових підприємств є стабільно повільно-рухливим, а тенденції їх розвитку визначає інноваційна діяльність, яка розрізняється за інноваційними цілями, розміром підприємств, структурою інформаційних джерел.

3. Проаналізовано передумови та перешкоди розвитку контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах. Визначено економічні та управлінські фактори, що впливають на функціональне забезпечення контролінгу, його

домінанти, роль і завдання, дотичні управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств. Найбільш вагомими перешкодами є витратні обмеження, кваліфікація персоналу, недостатність інших ресурсів.

4. Систематизовані методи і підходи до впровадження контролінгу. Проаналізовано впливові чинники за стадіями розвитку підприємства, впливу чинників розвитку та прийнятності автоматизованих систем управління для завдань контролінгу та компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу. Проаналізована придатність автоматизованих систем управління для завдань контролінгу та визначені найбільш придатні системи. Встановлено, що ступінь готовності управління інноваційно-активних промислових підприємств до запровадження як в цілому контролінгу, так й інноваційного контролінгу є низькою – до 25%.

5. Доведено, що до відомих класифікаційних ознак контролінгу – предмет діяльності, час здійснення, сфери діяльності – доцільно додати ознаки, які врахують ступінь та напрям розвитку інноваційно-активного промислового підприємства: зокрема, масштаб охоплення інноваційного процесу, що впливає на витрати, результати, тривалість, ефективність використання ресурсів підприємства та виділяє об'єктами інноваційного контролінгу інноваційні витрати, інноваційні проекти, інноваційний процес та інноваційну діяльність.

6. Обґрунтовано нові підходи до управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від інноваційних цілей, завдань і впливовості чинників розвитку підприємства. Розроблена концептуальна модель передбачає сценарне формування контролінгу та його зв'язок з цілями, завданнями і впливовістю чинників розвитку, містить інноваційний контролінг, дозволяючи підприємству поетапно застосувати контролінг для управління власним розвитком.

7. Розроблена сукупність рекомендацій щодо вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності, компетенцій фахівців з інноваційного

контролінгу та управлінські інструменти його інформаційно-аналітичного забезпечення – подає формування контролінгу як альтернативні сценарії з різним функціональним, інструментальним та організаційним забезпеченням, яке залежить від впливовості чинників розвитку підприємства і потреб управління, компетентності фахівців з інноваційного контролінгу та потребує управлінських інструментів його інформаційно-аналітичного забезпечення. Воно регламентує вибір концепції контролінгу для управління інноваційно-активним промисловим підприємством, методу впровадження контролінгу, цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу; послідовність сценарного формування контролінгу; інтеграцію інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності; оцінювання результативності формування контролінгу.

Обґрунтований теоретичний базис і розроблені на його основі методичні положення і рекомендації щодо сценарного формування управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу утворюють комплекс управлінських інструментів, які удосконалюють процес управління інноваційно-активним промисловим підприємством, підвищують ефективність управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф. Возможности контролингу в системе управления инновационным развитием / Г.Ф. Азаренков, О.Г. Зима, О.В. Писарчук // Проблемы экономики – 2010. – № 4. – С. 74-78.
2. Аксентюк М.М. Формування адаптивної системи контролингу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М.М. Аксентюк. – Київ, 2008. – 21 с.
3. Акулова Ю.О. Основные принципы и подходы к организации контролинга на предприятиях Украины : [Электронный ресурс] / Ю.О. Акулова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – №11. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/703>. – Назва з екрана. – Доступно на 29.11.2014.
4. Альошин С.Ю. Формування механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролингу / С.Ю. Альошин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 2, (26). – С. 126–137.
5. Амосов О.Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – № 1. – С. 82-86.
6. Аналітична доповідь «Пріоритети інвестиційного забезпечення структурних реформ у промисловості України» / [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, А.І. Сухоруков, Є.В. Белашов]. – К.: НІСД, 2014. – 57 с.
7. Ананська М.О. Бюджетування як механізм управління розвитком машинобудівного підприємства : [моногр.] / М.О. Ананська, С.В. Філіппова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 206 с.
8. Анискин Ю.П. Планирование и контролинг : учебник по специальности «Менеджмент организаций» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2007. – 208 с.

9. Ареф'єва О.В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О.В. Ареф'єва, Л.Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8, (62). – С. 165-171.
10. Ашуєв А.М. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємством / А.М. Ашуєв // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4, (22). – С.46-47.
11. Базь М.О. Роль контролінгу в маркетинговій діяльності промислових підприємств / М.О. Базь, А. О. Сакун // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2009. – №6. – С.258-260.
12. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : [Моногр.] / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. – Донецьк. ДонДует, 2006. – 221с.
13. Басюк Т.П. Інвестиційний контролінг: проблеми і перспективи / Т.П. Басюк // Економіка України. – 2004. – № 6. – С. 32-37.
14. Басюк Т.П. Система моніторингу як складова інвестиційного контролінгу / Т.П. Басюк // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 2. – С. 7-12.
15. Беккер А. Учет для «контроллинга». Противоречия в теоретических основах управленческого учета и управления в немецком бизнес администрировании : [Электронный ресурс] / А. Беккер; [пер. с нем. С. Рубцова]. – 2014. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/rubtsov/acc_for_con.shtml. – Назва з екрана. – Доступно на 20.12.2014.
16. Берр Х. Контроллинг в сфере исследований и разработок : [Электронный ресурс] / Х. Берр. – Режим доступа: http://devbusiness.ru/development/controlling/cntrl_berr.htm. – Название с экрана. – Доступно на 22.12.2014.
17. Богданів І. Контролінг на службі російського бізнесу / І. Богданів // Фінансовий контроль. – 2005. – № 5, (28). – С. 56-62.
18. Брохун Н.С. Аналіз дисертаційних досліджень за контролінг / Н.С. Брохун // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки. – 2009. – № 4, (50). – С. 18-23.
19. Брохун Н.С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання / Н.С. Брохун // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2008. – № 2, (44). – С. 22-30.

20. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету: Зб. наук. пр. – 2014. – Вип. 6. Частина 2. – С. 116-118.
21. Василенко В.А. Креативное управление развитием социально-экономических систем : [Моногр.] / В.А. Василенко. – К.: Освіта України, 2010. – 772с.
22. Вержбицький О.А. Формування системи контролінгу в підприємствах торгівлі : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.А. Вержбицький – Київ, 2011. – 24 с.
23. Верхоглядова Н.І. Контролінг в системі управління підприємством / Н.І. Верхоглядова, В.П. Шило, С.Б. Ільїна // Держава та регіони. – 2008. – № 5. – С. 16-20.
24. Виноградов С.Л. Контроллинг как технология менеджмента. Заметки практика / С.Л. Виноградов // Контроллинг. – 2002. – № 2. – с. 21-24.
25. Вовк В.М. Щодо питань організації служби контролінгу на підприємствах України / В.М. Вовк // Вісник Львівської комерційної академії: Зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 35. – С. 67-72.
26. Волощук Л.О. Финансовый анализ: [учебн. пособ.] / Л.А. Волощук, М.А. Юдин; [под ред. С.В. Филипповой]. – К.: КАФЕДРА, 2012. – 320 с.
27. Гиляровская Л. Контроллинг как база обоснования принятия управленческих решений / Л. Гиляровская, В. Белкин // Управление собственностью. – 2002. – № 2. – С. 31-37.
28. Господарський кодекс України : за станом на 20.12.2014р., №1197-VII : [Електроний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 2003р., №22, ст. 781. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
29. Готтхард П. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки : [Электронный ресурс] / П. Готтхард, Э. Шерм. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY2/usk.htm>. – Название с экрана. – Доступно на 25.12.2014.
30. Грамотенко О. Контроллинг. (Что? Зачем? Кому? Как?) : [Электронный ресурс] / О. Грамотенко – Режим доступа:

http://cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml. – Название с экрана. – Доступно на 25.12.2014.

31. Григораш І.О. Класифікація інструментів контролінгу / І.О. Григораш // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – [Ч. 2.]. – К. КНЕУ, 2010. – С. 244-252.

32. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І.О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11, (113). – С. 96-107.

33. Григораш І.О. Методика оцінки доцільності впровадження системи контролінгу / І.О. Григораш // Економічний часопис. – 2010. – № 7. – С. 30-33.

34. Григораш І.О. Формування системи управління підприємством на засадах контролінгу / І.О. Григораш // Інвестиції: практика і досвід. – 2011. – № 20. – с. 16-20.

35. Губачов В.П. Зарубіжні системи контролінгу: досвід для України / В.П. Губачов, Н.Ю. Петрусевич // Регіональні перспективи. – 2001. – № 1, (14). – С. 68-71.

36. Гук З.Б. Фактори і напрями інноваційного розвитку підприємств // З.Б. Гук, Т.В. Лебідь, В.Ю. Самуляк // Вісник «Проблеми економіки управління» Національного ун-ту «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – № 683. – С. 223-228.

37. Гусева І.Б. Інструментальна база контролінгу / І.Б. Гусева // Контролінг. – 2007. – № 4 ч.1, (24). – С. 20-29.

38. Гусева І.Б. Інструментальна база контролінгу / І.Б. Гусева // Контролінг. – 2008. – № 1 ч. 2, (25). – С. 16-25.

39. Гусева І.Б. Класифікація видів контролінгу / І.Б. Гусева // Контролінг. – 2007. – № 2, (22). – С. 20-24.

40. Давидович І.Є. Контролінг : [навч. посіб.] / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

41. Дайле А. Контроллер и контроллинг / А. Дайле, Б. Штайтмайер // Фин. газета. – 1997. – № 34. – С. 7.

42. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; [Пер. с нем.]; Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

43. Данилочкіна Н. Роль і задачі контролінга в системі управління : [Електронний ресурс] / Н. Данилочкіна // Електронний журнал: Управляємо підприємством – № 06, (17) – Режим доступу http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/danilochkina_Aqde.pdf. – Названіє с екрана. – Доступно на 15.01.2015.

44. Данилочкіна Н.Г. Место контролінга в теорії економіки підприємства / Н.Г. Данилочкіна // Російське підприємництво. – 2001. – № 7. – С. 21-25.

45. Данилочкіна С.В. Контролінг – сервісна служба для менеджера / Н.Г. Данилочкіна // РЦБ; Управління компанією. – 2001. – № 2, (03). – С. 16-24.

46. Дебелак Д. Бізнес-моделі: принципи створення процвітаючої організації / Д. Дебелак; [пер. с англ.]. – М.: «Іздателський дім «Гребенщиків», 2009. – 256 с.

47. Деменіна О.М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Деменіна. – К., 2005. – 25 с.

48. Деменіна О.М. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах / О.М. Деменіна // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 32-37.

49. Деменіна О.М. Формування системи показників оперативного контролінгу на промисловому підприємстві / О. М. Деменіна // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2010. – №5, Т. 5. – С. 43-47.

50. Дзьоба В.Б. Концептуальні засади формування системи контролінгу на підприємствах / В.Б. Дзьоба // Бізнесінформ. – 2014. – № 5. – С.255-260.

51. Дзьоба В.Б. Роль контролінгу в системі менеджменту підприємства / В.Б. Дзьоба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 10-15.

52. Димченко І.Є. Сучасні інструменти контролінгу інновацій на підприємстві : Матеріали V наук.-практ. конф. [“Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених”], (м. Донецьк, 25-27 травня 2010 р.) / І.Є. Димченко – Донецьк: ДонНТУ МОН, 2010. – 973 с. – С. 838-842.

53. Економічна енциклопедія / за ред. С.В. Мочерного та ін. – [У трьох томах, Т.1.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
54. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
55. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С. 59-66.
56. Закон України «Про інноваційну діяльність» : від 04.07.2002 № 40-IV за станом на 05.12.2012 : [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 2002 р., № 36, ст. 266. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
57. Звіт про науково дослідну роботу «Організаційно-економічне забезпечення комерціалізації результатів науково-технічних досліджень вищих навчальних закладів та їх наукових підрозділів, що сприяє інноваційному розвитку України № 652-82 (заключний)». – Одеса: ОНПУ, 2012. – № державної реєстрації 0109U008455. – 357 с.
58. Зінченко О.А. Впровадження системи контролінгу для удосконалення управління прибутком / О.А. Зінченко // Формування ринкової економіки. – К.: КНЕУ, 2008. – С.206-210.
59. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: экзотика или необходимость / В.Б. Ивашкевич, А.И. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1996. – №7. – С.29.
60. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : [Навч. посібн.] / С.М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
61. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : [навч. посіб. для студ. внз] / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. – К.: Видав. дім «Професіонал», 2008. – 592 с.
62. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: [Моногр.] / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус»», 2012. – 536 с.
63. Карманова В. Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления : [Электронный ресурс] / В.А. Карманова, Н.Г. Круссер //

Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. – Режим доступа: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/8.htm>. – Название с экрана. – Доступно на 20.12.2014.

64. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

65. Кизенко О.О. Бюджетування як інструмент контролінгу на підприємств: бути чи не бути? : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Управлінські інновації: теорія і практика»], (Тернопіль, 2013 р.) / О.О.Кизенко. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – С. 175-176.

66. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його роль та місце в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – №1. – С.47-49.

67. Килимнюк В. Контролінг на підприємстві (на прикладі ВАТ «Віницяоблпаливо») / В. Килимнюк, П. Килимнюк // Економіст. – 2006. – № 3. – С. 48-51.

68. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку / Л. Кіндрацька // Вісник НБУ. – 2001. – № 9. – С. 20-24.

69. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат : [Електронний ресурс] / Т.М. Остапенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 5, (10). – С. 125-130. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua>.

70. Климов С.М. Контроллинг: вопросы теории и практики / С.М. Климов, А.Н. Костевят. – СПб.: Питер, 2005. – 336с.

71. Ковалев Д.В. Постановка системы контроллинга в многоотраслевых структурах холдингового типа / Д.В. Ковалев // Укр. інвест. журн. «Welcome». – 2004. – № 3. – С. 21-28.

72. Козенкова Н.П. Організація контролінгу в системі управління промисловим підприємством : [Електронний ресурс] / Н.П. Козенкова. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm. – Назва з екрана. – Доступно на 19.12.2014.

73. Колібаба О.А. Конвергенція видів, функцій та підсистем контролінгу для ефективного управління витратами / О.А. Колібаба, А.С. Тулінов // Проблеми

інноваційного розвитку економіки України: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – ч. 2. – 312 с. - С.7-11.

74. Колібаба О.А. Німецький контролінг як засіб інтеграції обліку витрат: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [«Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аудиту та аналізу: теорія, методологія, організація»], (м. Херсон, 10-11 грудня 2013 р.). – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2013. – С. 146-149.

75. Комаринець С.О. Гнучкість організації : [моногр.] / С.О. Комаринець, Ж.В. Поплавська. – Х: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 268 с.

76. Конащук В.Л. До питання про місце контролінгу в системі управління підприємством / В.Л. Конащук, М.М. Фоміна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: Зб. наук. праць. – Запоріжжя, 2013. – Вип. 4, – С.75-82.

77. Контроллинг : [учебник] / [А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова]; под. ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М. Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

78. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкина и др.]; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 279с.

79. Контролінг : [навч. посіб.] / [Г.О. Швидаренко, В.В. Лавренченко, О.Г. Дерев'янюк, Л.М. Приходько]. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.

80. Контролінг в системі менеджменту / [О.Д. Гудзинський и др.]; заг. ред. О.Д. Гудзинський – К.: 2009. – 225с.

81. Контролінг в управлінні підприємством : [Навч. посібн.] / [Г.П. Ляшенко, Л.М. Гаєвська, О.В. Чернова, О.І. Піжук]. – Ірпінь: Націон. універс. ДПС України, 2009. – 274 с.

82. Контроллинг в бизнесе / [А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько]. – Москва, "Финансы и статистика", 2003. – 250 с.

83. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Пер. с нем. Hogvarh & Partners. – [3е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.

84. Костроміна О.М. Роль центрів відповідальності в системі контролінгу : [Електронний ресурс] / О.М. Костроміна – Режим доступу:

http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59306.doc.htm. – Назва з екрана.
– Доступно на 15.09.2014.

85. Коткова Н.С. Формування системи управління інноваційною активністю підприємств з позиції їх життєвого циклу / Н.С.Коткова // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6, (44) . – С. 93-100.

86. Крачун Х.В. Контролінг – майбутнє українських підприємств : [Електронний ресурс] / Х.В. Крачун. – Режим доступу: <http://intkonf.org/krachun-hv-kontroling-maybutne-ukrayinskih-pidpriemstv>. – Назва з екрана. – Доступно на 17.11.2014.

87. Крейдич І.М. Діагностика впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на процес іноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств : [Електронний ресурс] / І.М. Крейдич, О.С.Наконечна, К.М.Швець – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2889>. – Назва з екрана. – Доступно на 17.12.2014.

88. Криворучко Л.Б. Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства : Дис. канд. економ. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Л.Б. Криворучко. – Суми, 2014. – 223 с.

89. Кузенко Т.Б. Використання інструментарію контролінгу в забезпеченні фінансової безпеки суб'єктів підприємництва / Т.Б. Кузенко, О.П. Полтініна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С. 52-55.

90. Кузенко Т.Б. Впровадження тактичного та стратегічного контролінгу в управління фінансовою безпекою підприємства : Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. [«Формування економічного пріоритету національної інфраструктури України: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти»], (м. Київ, 20-21 січня 2012 р.) / Т.Б. Кузенко, О.П. Полтініна – Київ: Київський економічний науковий центр, 2012. – Ч. 1 – С. 37-39.

91. Кузенко Т.Б. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / Т.Б. Кузенко, О.П. Полтініна // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С. 139-147.

92. Кузьмін О. Фактори інноваційного розвитку підприємств : [Електронний ресурс] / О. Кузьмін, Т. Кужда. –

http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391. – Назва з екрана. – Доступно на 17.12.2014.

93. Кушнір І.М. Особливості організації маркетингового контролінгу діяльності торговельних підприємств в умовах кризи : [Електронний ресурс] / І.М. Кушнір, Ю.А. Количева. – Режим доступу: <http://intkonf.org/kushnir-im-kolicheva-yua-osoblivosti-organizatsiyi-marketingovogo-kontrolingu-diyalnosti-torgivelnih-pidприємств-v-umovah-krizi>. – Назва з екрана. – Доступно на 17.12.2014.

94. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; [Пер. с англ. Под ред. В.Б. Кочанова]. – [2-е изд.] – СПб.: Питер, 2010. – 720 с.

95. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; [пер с англ.]. – М. : Изд-во: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.

96. Лисьонкова Н.М. Контролінг як інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень / Н.М. Лисьонкова, О.А. Єрмоленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 32. – С. 132-136.

97. Лігоненко Л.О. Контролінг: опорний конспект лекцій / Л.О. Лігоненко, Н.П. Шульга, М.В. Тарасюк. – К.: КНЕУ, 2010. – 105 с.

98. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер; [Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева]; Под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.

99. Малышева Л.А. Какой контроллинг нужен предприятиям? : [Электронный ресурс] / Л.А. Малышева // Директор ИС. – 2002. – № 7-8. – С. 57-64. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241>. – Название с экрана. – Доступно на 15.10.2014.

100. Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций : [учебн. пособ.] / Л.А. Малышева. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.

101. Манакина В.А. Развитие контроллинга как объективная необходимость совершенствования управления предприятием в современных условиях / В.А. Манакина // Менеджер. – 2001. – № 3, (15). – С.6-9.

102. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Е. Майер; [пер. с нем.]. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 304 с.

103. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів : [навч. посіб.] / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
104. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : [моногр.] / О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
105. Мельник Т.М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу / Т.М. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3, (33). – С. 170-179.
106. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : [моногр.] / [за ред. к.е.н., доц. Ю.С. Шипуліної]. – Суми: ТОВ "ДД"Папірус", 2012. – 458 с.
107. Михайличенко Н.М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій / Н.М. Михаличенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 164-168.
108. Млинко І.Б. Контролінг маркетингової діяльності на приладобудівних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І.Б. Млинко. – К., 2014. – 24 с.
109. Млинко І.Б. Контролінг маркетингової діяльності на промисловому підприємстві: питання теорії і практики / І.Б. Млинко // Наукові записки УАД. – Львів: УАД, 2011. – № 4, (37). – С. 35-41.
110. Морозов Д.М. Сучасна концепція контролінгу в контексті коригування фінансових планів / Д.М. Морозов // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11(53). – С. 136-148.
111. Мухомедзянова Е.В. Контроллинг как функция управления предприятием / Е.В. Мухомедзянова // Вестник МГТУ.– 2006. – № 4. Т. 9. – С. 655-658.
112. Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики «Про надання чинності в Україні міждержавним стандартам, змінам до міждержавних стандартів та скасування нормативних документів» : від 05.10.2005р. № 285 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua-info.biz/legal/baseft/ua-smwzcr.htm>.

113. Наказ Державного комітета статистики України «Про затвердження форм державних статистичних спостережень зі статистики науки та інновацій» : від 20.11.2012р. № 471. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/norm_doc/2012/471/471_2012.htm. – Доступно на 30.12.2014.

114. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: [учеб. пособ.] / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.

115. Одинцова Т.М. Современные концепции и перспективы развития контроллинга в Украине / Т.М. Одинцова // Вісник СевНТУ. Серія: Економіка і фінанси: зб. наук. пр. – Севастополь, 2011. – Вип. 116/2011. – С. 126-132.

116. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства : монографія / О.В. Оліфіров. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.

117. Осецький В. Методичні підходи до реалізації інноваційного потенціалу підприємств / В. Осецький // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – №3. – С. 114–117.

118. Основы: использование совмещенного ABC- и XYZ- анализа : [Электронный ресурс] // Экономика фармациию – Режим доступа: http://www.ecopharmacia.ru/publ/farmaceuticheskij_marketing/marketing_osnovy/abc_i_xyz_analiz_sovmeshhenie/15-1-0-138. – Название с экрана. – Доступно на 10.12.2014.

119. Остапенко Т.М. Контролінг витрат – необхідність чи реальність, що забезпечує отримання прибутку : [Електронний ресурс] / Т.М. Остапенко. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/december-2012>. – Назва з екрана. – Доступно на 10.12.2014.

120. Офіційний сайт Державної служби статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

121. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства / Я.В. Панас // Вісник «Проблеми економіка та менеджменту». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – № 754. – С. 197-205.

122. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : [навч. посіб.] / В.А. Панков, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенко. – К.: Центр навч. літ., 2007. – 112 с.

123. Папінко В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність вдосконалення управління / В. Папінко // Наукові записки. – 2006. – № 15. – С. 45-47.

124. Петренко С.Н. Контроллинг : [учеб. пособ.] / С.Н. Петренко. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.

125. Петрович Й.М. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами / Й.М. Петрович., Я.В. Панас // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №1. – С. 129-137.

126. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Наукове видання / Пилипенко А.А. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 276 с.

127. Пилипенко А.А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань : [моногр.] / А.А. Пилипенко, І.П. Дзьобко, О.В. Писарчук ; [за заг. ред. д.е.н., Пилипенка А.А. – Х.: Вид-во. ХНЕУ, 2011. – 344 с.

128. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерман // Управление предприятием. – 2001. – № 3. – С. 7-12.

129. Податковий кодекс України : за станом на 17.01.2015р., №2755-VI : [Електроний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 2010р., № 13-14, 15-17, ст. 112. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

130. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: [моногр.] / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 337 с.

131. Полозова А.Н. Сущность и содержание контроллинга в промышленных организациях : [Электронный ресурс] / А.Н. Полозова., С.В. Евсеева. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=28&page=4>. – Название с экрана. – Доступно на 29.12.2014.

132. Попченко Е.Л. Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.

133. Прокопенко О.В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О.В. Прокопенко, Л.Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка», – 2011. – №4. – С. 27-34.

134. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : [Моногр.] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: КартБланш, 2004. – 370 с.

135. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [Навч. посіб.] / К.І. Редченко. – [2-е вид., доп.]. – Л.: Новий Світ-2000, 2003. – 272 с.

136. Ринки реального сектора економіки України в інституціональному середовищі СОТ: кон'юнктура та інтеграція / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.О. Точіліна. – К.: Ін-т екон. та прогноз. НАН України, 2012. – 552 с.

137. Романова М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием / М. Романова // Управление компанией. – 2008. – № 4. – С. 80-85.

138. Рудницький В.С. Види сучасного контролінгу / В.С. Рудницький, Т.В. Рудницький // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – № 722, (81). – С. 221-225.

139. Рудницький В.С. Теоретичні аспекти контролінгу та його використання в системі управління підприємством / В.С. Рудницький // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 35. – С. 308-312.

140. Руководство ОСЛО. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд., совместная публикация ОЭСР и Евростата / [Пер. на рус. яз.]; – М.: ГУ «Центр исследований и статистики науки», 2010. – 192 с.

141. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О.А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 96-107.

142. Сафаров А.В. Правильный контроллинг: мнение практика / А.В. Сафаров // Упр. учет. – 2006. – № 1. – С. 16-23.

143. Сафаров А.В. Практика российского контроллинга: что препятствует успеху? / А.В. Сафаров // Консультант. – 2007. – № 23. – С. 23-28.

144. Селиванова Н.Н. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта : Матеріали III Всеукр. наук.-практ.

Интернет-конф. [«Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»], (Одеський національний політехнічний університет, 21-25 травня 2009) / Н.Н. Селиванова, О.О. Добруля. – Одеса: Вид-во «ВМВ», 2009. – С. 104-105.

145. Савицька О.М. Контролінг на наукомістких підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 „Контролінг на наукомістких підприємствах” / О. М. Савицька; НДЦ ІПР НАН України. – Харків, 2011. – 20 с.

146. Селіванова Н.М. Інформаційно-аналітична система інноваційної моделі розвитку підприємства та інноваційна інфраструктура регіону : Матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [«Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»], (Одеський національний політехнічний університет, 21-25 травня 2008) / Н.М. Селіванова, О.В. Станіславик. – Одеса: Вид-во «ВМВ», 2008. – С. 95-97.

147. Селіванова Н.М. Контролінг як методологічний інструментарій в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства / О.В. Станіславик, Н.М. Селіванова // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2011. – Вип. 1, (34). – С. 203-207.

148. Селіванова Н.М. Місце та роль управлінського обліку в інформаційно-аналітичному забезпеченні прийняття управлінських рішень / Н.М. Селіванова // Економічний простір: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – Вип. 64. – С. 255-264.

149. Селіванова Н.М. Обліково-аналітичні засади планування інноваційного розвитку підприємств регіону / С.В. Філіппова, Н.М. Селіванова // Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки: Зб. наук. праць. – Одеса : Імідж-Прес, 2009. – Вип. 49. – С. 182-188.

150. Селіванова Н.М. Теоретичне обґрунтування впровадження концепції контролінгу у діяльність інноваційно-активних підприємств : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. [«Пріоритети нової економіки знань в XXI сторіччі»], (м. Дніпропетровськ, 2012 р.) / Н.М. Селіванова. – Дніпропетровськ, 2012. – С. 89-92.

151. Селіванова Н.М. Управління інноваційними витратами на засадах контролінгу / Н.М. Селіванова // Вісник Сумського національного аграрного

університету. Серія „Економіка і менеджмент”: Зб. наук. праць. – Суми : СНАУ, 2014. – Вип. 5, (60). – С. 149-155.

152. 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.

153. Селіванова Н.М. Формування системи управління витратами інноваційно-активного підприємства / Н.М. Селіванова // Економічний простір: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2013. – Вип. 77. – С. 214-228.

154. Селіванова Н.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційними витратами : Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми та перспективи розвитку науки»], (м. Чернівці, 21-22 грудня 2013р.) / Н.М. Селіванова. – Чернівці : БЕФ, 2013. – Т. III. – С. 164-167.

155. Селіванова Н.М. Особливості управління витратами інноваційної діяльності підприємств : Матеріали міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування [«Розвиток економіки у XXI столітті: теоретичні та практичні аспекти досліджень»], (м. Тернопіль, 2013р.) / Н.М. Селіванова. – Тернопіль, 2013. – С. 23-26.

156. Селіванова Н.М. Проблеми визначення концепції контролінгу інновацій : Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. [«Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках»], (м. Одеса, 2013р.) / Н.М. Селіванова.– Одеса: ОДАУ, 2013. – С.98-100.

157. Селіванова Н.М. Теоретичне обґрунтування контролінгу як складової управлінського обліку підприємств : Матеріали IX міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [«Розвиток України в XXI столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми». Секція 4-8], (м. Тернопіль, 2011 р.) / О. Станіславик, Н. Селіванова. – Тернопіль, 2011. – С. 57-60.

158. Селіванова Н.М. Управлінський облік як складова системи управління підприємством / Н.М. Селіванова // Аграрний вісник Причорномор'я: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Одеса : СПД ФО «Балушко І.В.», 2011. – Вип. 60. – С. 136-139.

159. Селіванова Н.М. Формування інтерактивної інформаційно-аналітичної бази для планування та прогнозування розвитку інноваційно-активних

підприємств Одеського регіону / С.В. Філіппова, Н.М. Селіванова, О.А Григор'єва // Аграрний вісник Причорномор'я: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Одеса : Імідж-Прес, 2010. – Вип. 53. – С. 343-346.

160. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні : [Електронний ресурс]. – К. : ДП «Інформаційно–видавничий центр Держкомстату України», 2012. – 282 с. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

161. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2013 році» : [Електронний ресурс]. – К : ДП «Інформаційно–видавничий центр Держкомстату України», 2014. – 314 с. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

162. Статистичний збірник «Промисловість України»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/prom/prom.zip>. – Доступно на 29.12.2014.

163. Статистичний щорічник України за 2010 рік: [стат. зб.] / [за ред. О.Г. Осауленка] // Державний комітет статистики України. – Оф. вид. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2011. – 469 с.

164. Статистичний щорічник України за 2011 рік: [стат. зб.] / [за ред. О.Г. Осауленка] // Державний комітет статистики України. – Оф. вид. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2012. – 559 с.

165. Статистичний щорічник України за 2012 рік: [стат. зб.] / [за ред. О.Г. Осауленка] // Державний комітет статистики України. – Оф. вид. – К. : ДКСУ, 2013. – 552 с.

166. Стефаненко М.М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М.М. Стефаненко, Л.Ю. Набієва // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 24-26.

167. Стефаненко М.М. Ідентифікація функції контролінгу в сфері управління / М.М. Стефаненко // Економіка та держава. – 2007. – № 3. – С. 24-26.

168. Стефаненко М.М. Трансформація системи контролінгу в умовах розвитку технологій управління підприємством : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)» / М. М. Стефаненко. – Донецьк, 2010. – 36 с.

169. Стефанюк І.Б. Використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю / І.Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 10. – С. 142-150.

170. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І.Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146-153.
171. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / [Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина]. – СПб.: Спец. Лит., 1996. – С. 217.
172. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів від 17.06.2009 : [Електронний ресурс] // [За заг. ред. проф. В.І. Полохала] // Матеріали парламентських слухань у ВРУ. – Оф. вид. – Київ: Парламентське видання, 2009. – 628 с. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>. – Доступно на 30.12.2014.
173. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, Н. Петренко. – К. : Эльга Ника-Центр, 2002. – 205 с.
174. Сухарева Л. Проблемы адаптации та передумови організації контролінгу у вітчизняній теорії і практиці / Л. Сухарева, С. Петренко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. – № 8. – С. 32-36.
175. Тарасюк М.В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку / М.В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 17. – С. 18-23.
176. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торгівельними мережами: теорія, методологія, практика: [моногр.] / М.В. Тарасюк. – К.: КНТУ, 2010. – 548 с.
177. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії та практиці / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137-145.
178. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством / А.М. Ткаченко. – Запоріжжя: Видавництво держ. інженерної академії, 2006р. – 194 с.
179. Ткаченко М.О. Методичний підхід до визначення впливу інноваційної активності на фінансово-економічний стан підприємства / М.О.Ткаченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – № 115. – С.98-104.
180. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля / В.Травин // Менеджмент и Менеджер. – 2008. – № 7-8. – С. 55-60.
181. Трифилова А.А. Оценка инновационной активности предприятий / А.А. Трифилова // Инновации. – 2003. – № 10. – С. 51-55.

182. Троян О.В. Обґрунтування зміни контролю на контролінг в системі управління промисловими підприємствами / О.В. Троян // Фондовый рынок. – 2009. – № 4. – С. 30-36.
183. Уляшева Ж. Контроллинг в компании: методические проблемы / Ж. Уляшова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 67-72.
184. Уткин Э.А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мартынюк. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с.
185. Фаїзов А.В. Функціональна здатність системи контролінгу / А.В. Фаїзов // Агроінком. – 2013. – № 10-12. – С. 47-49.
186. Фалько С.Г. Теория и практика контроллинга в России: современное состояние и перспективы : [Электронный ресурс] / С.Г. Фалько // BusinessСem – Ялта: 2012. – Режим доступа: <http://businesssem.ru/documents/presentations/2012/yalta/021.ppt>. – Название с экрана. – Доступно на 20.10.2014.
187. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика. 2008. – 272 с.
188. Фалько С.Г. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт / С.Г. Фалько, К.А. Рассел, Л.Ф. Левин // Контроллинг. – 2002. – № 1. – С.2-8.
189. Фалько С.Г. Предмет контроллинга как самостоятельной научной дисциплины // Контролинг. – 2005. – № 1, (13). – С. 2-6.
190. Фаріон В. Контролінг інвестиційних проектів / В. Фаріон // Наукові записки. – 2006. – № 15. – С. 23-25.
191. Федулова І.В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства [Електронний ресурс]/ І.В. Федулова // Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. пр. з економіки. – 2011. – Вип. 26. – С. 121-127 - Режим доступа: http://tpre.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_14.pdf. – Название с экрана. – Доступно на 10.11.2014.
192. Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І.В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. – 2010. – № 36. – С. 114-118.

193. Филиппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл «Современные управленческие технологии» / С.В. Филиппова. – К. : АВРИО, 2004. – 336 с.

194. Філіппова С.В. Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур: [моногр.] / [С.В. Філіппова, Н.М. Селіванова і др.]; Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. – Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. – С. 244-254.

195. Філіппова С.В. Місце систем внутрішнього контролю в сучасному розвитку промислових підприємств України / А.А. Атабаева, Т.А. Ромашко, С.В. Філіппова // Прометей: Зб. наук. пр. з економіки. – Донецьк: Тов "Юго-Восток" ЛТД, 2006. – Вип.2 (20). – с. 211-215.

196. Фолльмут Х. Инструменты контроллинга от А до Я / Хильмар Й. Фолльмут; [Пер. с нем.]. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

197. Хайлук С.О. Практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління фінансами молокопродуктового холдингу / С.О. Хайлук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3, (69). – С. 144-154.

198. Хан Д. Стоимостно ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг; [пер. с нем. под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

199. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; [пер. с нем.]. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

200. Харченко В.А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства / В.А. Харченко // Економіка промисловості. – 2013. – № 4. – С. 100-110.

201. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління / І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3, (45). – С. 117-123.

202. Цигилик І.І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 4. – С. 13-16.

203. Цигилик І.І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства / І.І. Цигилик, Т.М. Паневник // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 11. – С. 11-14.

204. Цюга М.М. Контролінг як економічна категорія: історичний аспект / М.М. Цюга // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: Зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 7, (25), Ч. 3. – С. 430-439.

205. Червякова В.В. Оцінювання ефективності контролінгу на підприємствах автосервісу на основі моделі зрілості контролінгу / В.В. Червякова // Управління проектами, системний аналіз і логістика (Економічна серія): Зб. наук. пр. – Київ : Нац. трансп. ун-т, 2013. – Вип. 12. – С. 343-353.

206. Черкас А.В. Проблематика впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах / А.В.Черкас // Экономика и управление .– 2013. – № 4. – С. 140-143.

207. Чиж В.І. Оперативний контролінг витрат з використанням ІТ-технологій / В.І. Чиж, О.І. Тищенко // Вісник Львівської комерційної академії: Зб. наук. пр. – Львів, 2011. – Вип. 35.– С. 387-391.

208. Шамкалович О.Е. Исторические аспекты и тенденции развития контроллинга в Украине / О.Е. Шамкалович // Перспективы развития финансовой системы: экономические и инновационные аспекты. – [В 3-х частях, Ч. 3.]. – Днепропетровск: НО «Перспектива», 2014. – 116 с.

209. Швидкий Е. Контролінг як технологія інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах / Е.Швидкий // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1, (34). – С.115-119.

210. Штрайт Б. Контроллинг и управление предприятием / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – №5. – С. 32.

211. Шэффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? / У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 62-67.

212. Яковенко К.В. Особливості контролінгу процесу інноваційної діяльності промислових підприємств / К.В. Яковенко // Бізнесінформ. – 2012. – № 5. – С. 75-78.

213. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій : [навч. посіб.] / Ю.П. Яковлев. – К.: Кондор, 2008. – 400 с.

214. Burnett K. Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie / K. Burnett. – Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002. – 432 s.

215. Duliniec A. Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie / Duliniec A. – Warszawa: PWN, 2001. – 174 s.

216. Hannigan T. How Reliable is Your Enterprise Data? : [Електронний ресурс] / T. Hannigan, Ch. Palendrano // «DIV Direct». – 2002. – Режим доступу : dmreview.com/master.cfm?navid = 55&edid = 5620. – Назва з екрана. – Доступно на 15.01.2015.

217. Kapłan R.S. Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie / R.S. Kapłan, D.P. Norton. – Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, 2002. – s. 75.

218. Marciniak S. Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione / S. Marciniak. – Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, 2008. – 269 s.

219. Nowak M. Controlling działalności marketingowej / Nowak M. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. – 232 p.

220. Selivanova N.N. Controlling as a new philosophy of modern business management in Ukraine : [Електронний ресурс] / N.N. Selivanova // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1, (6). – С. 82-88. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua>.

221. Weber Jurgen. Einfuhrung in das Controlling / Jurgen Weber. – Stutt.: Schaffer-Poeschel, 1995. – 441 S.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Індекси промислової продукції та продукції машинобудування за 2007-2012 рр., % д до попереднього року, згруповані за КВЕД (методологія офіційної статистики) (джерело: на підставі [163-165])

Показники	Код КВЕД-2005	Індекси промислової продукції по роках					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7	8
Промисловість:	C+D+E	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6	98,2
у тому числі							
Машинобудування	DK+DL+DM	119,0	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0
Виробництво машин та устаткування	DK	103,0	98,2	62,4	121,1	112,5	90,0
Виробництво механічного устаткування	29.1	100,7	95,4	78,5	117,1	105,2	97,3
Виробництво машин та устаткування загального призначення	29.2	103,1	98,2	61,2	110,4	122,2	94,0
Виробництво машин та устаткування для сільського та лісового господарства	29.3	100,4	118,9	55,1	166,6	117,9	67,1
Виробництво верстатів	29.4	115,5	89,3	53,1	105,4	111,3	95,0
Виробництво інших машин та устаткування спеціального призначення	29.5	109,7	92,3	51,9	129,5	114,8	89,9
– Виробництво машин та устаткування для металургії	29.51	124,4	88,4	48,8	133,1	89,3	102,0
– Виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва	29.52	115,0	94,8	51,8	139,2	126,3	95,2
– Виробництво машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів	29.53	97,2	94,2	70,6	118,9	112,5	97,7
Виробництво побутових приладів	29.7	107,2	87,0	69,6	113,2	111,7	87,8
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	DL	129,1	93,2	71,8	124,2	114,7	88,4

Продовження додатку А

Показники	Код КВЕД-2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Виробництво електричних машин та устаткування</i>	31	155,9	91,9	75,7	126,3	111,5	86,3
• Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	31.1	215,5	90,6	78,0	121,0	77,0	100,0
• Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	31.2	114,7	69,6	60,8	137,9	218,4	71,8
• Виробництво ізолюваного проводу та кабелю	31.3	120,6	99,8	63,4	120,9	121,5	85,6
<i>Виробництво апаратури для радіо, телебачення та зв'язку</i>	32	105,9	77,4	76,2	117,9	139,4	76,5
<i>Виробництво медичної техніки, вимірювальних засобів оптичних приладів та устаткування, годинників</i>	33	103,1	100,6	62,9	125,8	100,2	100,6
• Виробництво транспортних засобів та устаткування	DM	130,0	105,7	42,1	161,9	122,6	100,1
• Виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів	34	142,5	107,4	19,2	123,8	121,5	79,8
• Виробництво автомобілів	34.1	148,8	109,6	15,9	123,7	126,7	75,0
• Виробництво інших транспортних засобів	35	121,2	104,3	61,3	172,0	122,9	103,8
• Виробництво залізничного рухомого складу	35.2	134,4	108,6	47,8	235,5	128,4	103,5

**Б.1 Групування підприємств, представники яких приймали участь у
опитуванні щодо контролінгу**

Назва підприємства	Вид діяльності
Великі підприємства	
1. ТДВ «Первомайськдизельмаш» www.dieselmash.com.ua	Виробництво особливо складної машинобудівної продукції – суднових і стаціонарних дизель-генераторів
2. ЗАТ «Одеський коньячний завод» www.okz.com.ua	Виробництво дистильованих алкогольних напоїв
3. ТОВ Холдингова компанія «Мікрон» www.micron.ua	Виробництво металорізних верстатів і гвинтових пар
4. ТОВ «Новатек-Електро» www.novatek-electro.com	Проектування і виробництво силового електронного обладнання
5. ПАТ «Бориславський машинобудівний завод» www.bmz.com.ua	Виробництво машин та устаткування
Середні підприємства	
6. ТОВ ВП «Сфера» (сайту немає)	Виробництво оптичних приладів та фотографічного устаткування
7. АТ ЗТ ВКФ «Південьбуд»	Будівельні роботи
8. ПАО «Олимп-круг» www.olimp.odessa.ua	Виробництво хімічної продукції
9. ТОВ «ОЗ Нептун» www.zavodneptun.com	Виробництво апаратури для приймання, запису та відтворення звуку і зображення, виробництво та монтаж електророзподільної та контрольної апаратури
10. ТОВ «ДЕССА» www.dessa.com.ua	Виробництво валів з гумовим і поліуретановим покриттям
11. ЛИВАРНИЙ ЗАВОД ДЧП ТДВ «Первомайськдизельмаш» (сайту немає)	Виробництво та ремонт штампів, форм для ливарництва, технологічного оснащення
12. ППФ «АСОЛЬ» (сайту немає)	Будівництво будівель, діяльність автомобільного вантажного транспорту, організація перевезення вантажів
13. ТОВ «С-Інжиніринг» www.gineering.com.ua	Розробка та впровадження проектів за напрямками: системи електропостачання, системи автоматизації, управління електроприводом, технічна безпека, телекомунікаційні системи
Малі підприємства	
14. ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС» (сайту немає)	Монтаж та установлення контрольно-вимірювальних приладів на автомобілі
15. ТОВ «Компанія «Планета-Юг»» (сайту немає)	Будівництво трубопроводів, ліній зв'язку та енергопостачання
16. ТОВ ВО «Одесагрунтмаш» (сайту немає)	Інжиніринг, розробка проектної документації
17. ТОВ «УКРТАЙЗЕР» www.ukrrtaizer.all.biz	Будівельно-монтажні роботи
18. ТОВ «НАВЕК» (сайту немає)	Виробництво будівельних матеріалів з пластмас (полістирольні плити)
19. ТОВ «СОНАНТ» www.sonant.ua	Виробництво будівельних матеріалів з пластмас (полістирольні плити)
20. МЧП «Тумен» www.twomen.odessa.ua	Виробництво кабельно-провідникової продукції
21. НПП «АНТ Електронікс» www.ant.od.ua	Автоматизація виробничих процесів
22. ТОВ «Завод Полігон» www.poligon.odessa.ua	Виробництво техніки для виноградників і садів та високоефективної плугової техніки
23. ТОВ «Югтехніка» (сайту немає)	Виробництво механічних передач для машинобудування
24. ТОВ «Гидропром» www.novatec.ua	Виробництво будівельного обладнання
25. ТОВ «Завод»Темп» www.aeffect.com.ua	Виробництво газу ріжучого обладнання, металообробка
26. ТОВ «Булат-центр» www.bulat.od.ua	Виробництво сейфів
27. ТОВ «Завод покрівельних матеріалів «Образец-2000»» www.obrazec-2000.com.ua	Холодне штампування та гнуття
Мікро підприємства	
28. ФОП Степаненко Н.П. (сайту немає)	Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів
29. ФОП Марченко Д.О. (сайту немає)	Виробництво будівельних матеріалів з пластмас (полістирольні плити)
30. ФОП Котляр В.П. (сайту немає)	Сервісне обслуговування автомобілів
31. ФОП Чолак А.А. (сайту немає)	Оптова і роздрібна торгівля будматеріалами
32. ФОП Семенюк С.В. (сайту немає)	Виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів (ковка виробів)
33. ФОП Селезнев С.В. www.usb.ua	Оптова і роздрібна торгівля оргтехнікою
34. ФОП Земін К.М. (сайту немає)	Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас, тари з пластмас, будівельних виробів із пластмас
35. ФОП Трофімов В.В. (сайту немає)	Виготовлення виробів з деревини, корки, соломки та рослинних матеріалів для плетіння, паркету, столярних виробів

Б.2 АНКЕТА

для опитування управлінського персоналу підприємств щодо ролі контролінгу

Мета опитуванні – виявити роль контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства: дослідити доцільність його впровадження на підприємствах різного розміру і рівня розвитку; з'ясувати результати, які плануються від його впровадження; вивчити перешкоди, що заважають впровадженню контролінгу на підприємстві; визначити проблеми, що виникають при його впровадженні.

Анкета призначена для вищої ланки управління. Результати використовуватимуться в наукових цілях.

Прохання – відмітити потрібне підкресленням

1. Назва підприємства	
2. Вид економічної діяльності (основний) :	Виробництво Торгівля Будівництво Ремонт (продукція машинобудування)
	Ваш варіант
3. Які запроваджені інші види діяльності на Вашому підприємстві:	Виробництво інших видів продукції (не машинобудування)
	Торгівля іншими видами продукції (не відноситься до основної готової продукції)
	Ремонтні послуги
	Ваш варіант
4. Стадія розвитку бізнесу:	Народження Зростання Стабільність Занепад Ліквідація
5. Темп розвитку підприємства:	Високий Середній Низький
6. Розмір підприємства:	Велике Середнє Мале Мікро підприємство
7. Обрана система оподаткування (для підприємств малого бізнесу):	Загальна Спрощена
8. Види обліку на підприємстві:	Бухгалтерський Спрощений бухгалтерський Управлінський
9. Рівень автоматизації управління на підприємстві:	Ручний
	Автоматизований спеціальною комп'ютерною програмою (АРМ)
	Локальна автоматизація з використанням модульних комп'ютерних програм
10. Чи знаєте Ви про існування контролінгу:	Так Ні
11. Як Ви розумієте контролінгування? Це:	Концепція або філософія управління
	Засіб оперативного управління підприємством в реальному часі
	Процес контролювання діяльності підприємства системою показників
	Інструмент контролювання діяльності підприємства
	Процес розроблення плану та контролю відхилень від нього
	Ваш варіант
12. Чи здійснюється на підприємстві управління витратами або бюджетування:	Так, управління витратами
	Так, бюджетування
	Ні
13. Чи потрібний інноваційний контролінг Вашому підприємстві:	Так Ні
14. Хто займається (буде займатися) на підприємстві контролінгом:	Спеціальна особа - контролер Спеціальний підрозділ Бухгалтер Деякі менеджери
	Ваш варіант
15. Які мають бути комп'ютерні програми з контролінгу:	Індивідуально розроблене програмне забезпечення
	Уніфіковане програмне забезпечення, що забезпечує автоматизацію всіх елементів контролінгу
	Типове програмне забезпечення, що забезпечує автоматизацію більшості елементів контролінгу
	Фрагментарне (локальне) програмне забезпечення, що забезпечує автоматизацію деяких елементів контролінгу
	Програмне забезпечення на основі Excel

Продовження додатку Б

16. Причини впровадження контролінгу на підприємстві:	
	Високий рівень загальних витрат та їх постійне зростання
	Низькі показники інноваційної діяльності та розвитку на тлі конкурентів
	Істотне зниження економічних показників підприємства
	Недостатня узгодженість інноваційних цілей з іншими;
	Неефективність методів планування, обліку та аналізу, що обумовлює недостатність релевантної інформації для управлінських рішень;
	Неефективні координація діяльності та взаємодія структурних підрозділів підприємства, дублювання або відсутність певних функцій, виникнення конфліктів при їх виконанні
	Постійні зміни зовнішнього середовища та потреба у оперативному, в режимі реального часу, управлінні ними або їх наслідками
	Низький рівень фінансової результативності (збиток, низька рентабельність та платоспроможність)
	Низька фінансова дисципліна
	Ваш варіант
17. Які результати Ви плануєте отримати від використання контролінгу та інноваційного контролінгу:	
	Покращення платоспроможності підприємства в цілому
	Посилення фінансової дисципліни
	Підвищення рівня фінансової результативності (зростання прибутку, рентабельності діяльності та виробництва)
	Оптимізація інноваційних витрат та грошових потоків
	Раціональний розподіл і використання ресурсів
	Забезпечення економії ресурсів
	Координація окремих видів діяльності та підрозділів
	Удосконалення інформаційного забезпечення діяльності
	Оперативність управління в режимі реального часу
	Прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень
	Підвищення рівня рентабельності інноваційної продукції
	Ваш варіант
18. Що перешкоджає запровадженню контролінгу на підприємстві:	
	Низька кваліфікація працівників
	Висока трудомісткість операцій інноваційного контролінгу
	Опір персоналу щодо інновацій (впровадження контролінгу)
	Висока вартість впровадження
	Висока вартість програмного забезпечення інноваційного контролінгу
	Недостатність бази обліково-інформаційних ресурсів
	Ваш варіант
19. Проблеми, які Ви очікуєте при впровадженні контролінгу:	
	Відсутність чіткого алгоритму щодо формування та впровадження контролінгу
	Відсутність методичної бази та чітких рекомендацій щодо вибору, розробки і реалізації сценаріїв контролінгу інноваційно-активного підприємства
	Відсутність рекомендацій щодо ведення контролінгу
	Наявність конфліктів, пов'язаних з розподілом ресурсів між різними підрозділами
	Відсутність підготовлених кадрів щодо впровадження та використання контролінгу
	Відсутність курсів і консультацій щодо навчання, підвищення кваліфікації персоналу та вирішення проблемних питань
	Відсутність узгодженості між підрозділами щодо виконання регламенту контролінгу
	Відсутність рекомендацій щодо вибору інструментарію інформаційної підтримки контролінгу
	Відсутність і ставності даних обліку та бюджетування
	Ваш варіант

Результати панельного опитування для оцінки чинників, що впливають на
контролінг в системі управління розвитком інноваційно-активного
підприємства (джерело: авторська розробка)

В.1. Характеристика панелі, сформованої для опитування

Ознака	Характеристика панелі
1. За часом використання	Короткострокова: терміном до 1 року
2. За характером досліджуваних суб'єктів	спеціальна (експертна), сформована з метою вивчення чинників, що впливають на контролінг та процес контролінгування в системі управління розвитком підприємства
За методом отримання інформації	самостійна фіксація інформації експертами за допомогою спеціально розроблених анкет
За широтою визначення об'єкта	загальна
За кількістю експертів	вузька: в опитуванні задіяне 12 експертів
3. За класом надійності експертів та ступенем надійності відповідей	Клас надійності – С : із середнім ризиком, при довірчій ймовірності в межах [80-94,9 %] та довірчому інтервалі при нормальному розподілу в межах [1,3-1,99]
4. За характеристикою експертів	Управлінський персонал вищої ланки управління, з вищою освітою та досвідом роботи більш ніж 2 роки

В.2 Методика та результати оброблення результатів панельного опитування експертів

Вихідні дані:

- експертна група з 12 експертів (кількість експертів $m = 12$).
- кількість ранжированих факторів (чинників впливу на формування контролінгу $n = 30$).

В табл. 2.21 та табл.В.1 представлено результати ранжировання 30-ти факторів (чинників впливу на контролінг в системі управління розвитком підприємства) за ступенем впливу цих чинників на контролінг, експертною групою на основі даних анкетування (див. **додаток В**).

Алгоритм проведення експертного опитування за методом априорного ранжировання здійснювався за наступними етапами:

1. Формування матриці оцінок ранжированих факторів кожним експертом.
2. Розрахунок суми оцінок по строках та по стовбцях S_i та S_j .
3. Визначення середньої суми по стовбцях $S_{cp} = 5490/30 = 183$.
4. Визначення коефіцієнту значимості кожного фактору, установленого у цілому по групі експертів за формулою:

$$K_j = \frac{m \times n - S_j}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)} \quad (B.1)$$

Тоді за формулою (B.1):

$$K_j = \frac{12 \times 30 - S_j}{0,5 \times 12 \times 30 \times (30 - 1)} = \frac{12 \times 30 - S_j}{0,5 \times 12 \times 30 \times (30 - 1)} = \frac{360 - S_j}{5220}$$

5. Визначення нормативного коефіцієнту значимості S_3 , який визначається як величина зворотна кількості ранжированих факторів $S_3 = 1/30 = 0,0333$. Найбільш значимими будуть вважатися фактори, для яких значення коефіцієнту значимості дорівнює або перевищує

Продовження додатку В

значення нормативного коефіцієнту. З табл.В.1 видно, що далі в ранжируванні будуть використовуватися 18 факторів ($n\theta$ – кількість значимих факторів), а 12 факторів по результатах ранжирування мають нижчі значення в порівнянні з нормативним коефіцієнтом значимості.

6. Визначення коефіцієнту значимості, розрахований для найбільш значимих факторів за формулою (В.2):

$$K_{j\theta} = \frac{m \times n - S_{j\theta}}{n \times m \times n_0 - \sum S_{j\theta}} \quad (\text{В.2})$$

Тоді за формулою (В.2):

$$K_{j\theta} = \frac{12 \times 30 - S_{j\theta}}{30 \times 12 \times 18 - (71 + 58 + 92 + 164 + 35 + 107 + 94 + 57 + 68 + 83 + 115 + 115 + 183 + 171 + 146 + 183 + 177 + 95)} =$$

$$= \frac{360 - S_{j\theta}}{6489 - 2014} = \frac{360 - S_{j\theta}}{4475}.$$

7. Розрахунок відносної вагомості значимих факторів $G_{j\theta}$, що визначається як відношення коефіцієнта значимості, розрахованого для найбільш значимих факторів, до мінімального із цих коефіцієнтів.

8. Розрахунок коефіцієнта конкордації (згоди) W за формулою:

$$W = \frac{12 \times \sum (S_j - S_{cp})^2}{m^2 \times (n^3 - n)} \quad (\text{В.3})$$

Тоді за формулою (3.3): $W = \frac{12 \times 286138}{12 \times 12 \times (30^3 - 30)} = \frac{3433656}{3883680} \approx 0,8841$ (88,4%).

При коефіцієнті, що дорівнює нулю узгодженості думок немає, при коефіцієнті рівному одиниці – найвищий рівень узгодженості.

Таким чином, можна зробити висновок, що думка експертів на достатньо високу рівні погоджена (на 88,4%).

9. Оцінка значимості результатів за допомогою критерію Пірсона з метою порівняння розрахованого показника з табличним за наступною формулою:

$$\chi_P^2 = W \times m \times (n - 1) \quad (\text{В.4})$$

Тоді за формулою (3.4): $\chi_P^2 = 0,8841 \times 12 \times 29 = 307,7$.

Табличне значення χ_T^2 (число ступенів свободи $n - l = 29$) порівнюється з розрахованим χ_P^2 .

Встановлене, що розраховане значення критерію Пірсона перевищує табличне.

10. Результати ранжирування чинників розвитку, що впливають на контролінг, висвітлено у додатку В.

Висновок: гіпотеза про наявність згоди між фахівцями приймається. Результатам анкетування експертної групи та ранжирування факторів можна довіряти.

Продовження додатку В

В.3 Результати апіорного ранжирування чинників, що впливають на контролінг в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: авторська розробка)

№ експерта	Номер чинника																														Si
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	6	3	7	26	14	4	8	18	7	5	5	6	21	8	8	18	17	22	21	26	13	27	11	15	27	26	26	10	26	9	440,0
2	4	6	9	28	13	5	7	19	9	6	6	5	17	10	7	22	14	20	18	25	15	25	15	14	25	25	29	14	28	8	448
3	4	6	5	25	15	2	7	21	6	3	4	8	16	8	8	16	18	22	23	24	13	30	14	17	29	26	26	17	28	8	449
4	7	4	8	28	15	2	9	16	8	4	4	8	19	7	12	17	13	23	19	24	17	29	11	17	30	25	28	15	29	7	455
5	5	4	7	27	14	3	9	23	5	5	5	7	16	11	11	22	13	27	20	25	21	27	10	15	27	28	26	17	25	7	462
6	6	5	7	30	14	4	7	19	7	6	6	6	17	11	9	23	12	24	22	25	14	28	13	13	29	27	28	16	27	10	465
7	7	7	6	28	12	2	12	18	11	2	8	7	19	10	8	18	20	22	18	26	13	26	14	15	27	29	27	14	28	6	460
8	5	2	9	28	15	2	9	19	9	4	4	8	22	7	12	19	15	23	19	25	11	27	11	17	25	25	25	15	30	7	449
9	8	5	10	27	14	3	7	23	7	5	5	6	21	11	11	21	13	24	20	24	11	25	10	14	26	27	27	17	29	7	458
10	5	4	6	30	14	4	7	22	7	6	6	6	20	11	9	17	16	26	22	25	13	26	14	16	25	28	26	16	27	10	464
11	6	7	8	28	12	2	12	21	10	8	8	9	23	10	8	18	17	22	18	24	16	25	13	15	23	26	28	13	29	6	465
12	8	5	10	29	12	2	13	21	8	3	7	7	24	11	12	19	15	23	21	25	14	27	10	15	29	29	26	13	27	10	475
Sj	71	58	92	334	164	35	107	240	94	57	68	83	235	115	115	230	183	278	241	298	171	322	146	183	322	321	322	177	333	95	5490
Sj-Sep	-112,00	-125,00	-91,00	151,00	-19,00	-148,00	-76,00	57,00	-89,00	-126,00	-115,00	-100,00	52,00	-68,00	-68,00	47,00	0,00	95,00	58,00	115,00	-12,00	139,00	-37,00	0,00	139,00	138,00	139,00	-6,00	150,00	-88,00	
(Sj-Sep)*(Sj-Sep)	12544	15625	8281	22801	361	21904	5776	3249	7921	15876	13225	10000	2704	4624	4624	2209	0	9025	3364	13225	144	19321	1369	0	19321	19044	19321	36	22500	7744	286138
m*n-Sj	289	302	268	26	196	325	253	120	266	303	292	277	125	245	245	130	177	82	119	62	189	38	214	177	38	39	38	183	27	265	
Kj	0,0554	0,0579	0,0513	0,0050	0,0375	0,0623	0,0485	0,0230	0,0510	0,0580	0,0559	0,0531	0,0239	0,0469	0,0469	0,0249	0,0339	0,0157	0,0228	0,0119	0,0362	0,0073	0,0410	0,0339	0,0073	0,0075	0,0073	0,0351	0,0052	0,0508	
Kj0	0,0646	0,0675	0,0599		0,0438	0,0726	0,0565		0,0594	0,0677	0,0653	0,0619		0,0547	0,0547		0,0396				0,0422		0,0478	0,0396				0,0409		0,0592	
Gj0	1,63	1,71	1,51		1,11	1,84	1,43		1,50	1,71	1,65	1,56		1,38	1,38		1,00				1,07		1,21	1,00				1,03		1,50	

Продовження додатку В

В.4 Вибірка підприємств, управлінський персонал яких приймав участь у панельному опитуванні для оцінки чинників, що впливають на контролінг в системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства

Назва підприємства	Вид діяльності
Великі підприємства	
1. ТДВ «Первомайськдизельмаш» www.dieselmash.com.ua	Виробництво суднових і стаціонарних дизель-генераторів
2. ТОВ «Новатек-Електро»	Проектування і виробництво силового електронного обладнання
3. ПАТ «Бориславський машинобудівний завод»	Виробництво машин та устаткування
Середні підприємства	
4. ТОВ ВП «Сфера»	Виробництво оптичних приладів та фотографічного устаткування
5. ТОВ «ДЕССА»	Виробництво валів з гумовим і поліуретановим покриттям
6. ТОВ «С-Інжиніринг»	Розробка та впровадження систем електропостачання, систем автоматизації, управління електроприводом, телекомунікаційних систем
Малі підприємства	
7. ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС»	Монтаж та установлення контрольно-вимірювальних приладів на автомобілі
8 ТОВ ВО «Одесагрунтотмаш»	Інжиніринг, розробка проектної документації
9 ТОВ «НАВЕК»	Виробництво будівельних матеріалів з пластмас (полістирольні плити)
Мікро підприємства	
10. ФОП Марченко Д.О.	Виробництво будівельних матеріалів з пластмас (полістирольні плити)
11. ФОП Котляр В.П.	Сервісне обслуговування автомобілів
12. ФОП Семенюк С.В.	Виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів (ковка сходи, ґрати, ворота ін.)

В.5 Перелік чинників, що оцінювались експертами

1. Система оподаткування підприємства	11. Стан інформаційно-аналітичного забезпечення	21. Наявність інвестицій
2. Розмір підприємства	12. Динаміка розвитку підприємства	22. Рівень інноваційної активності
3. Ступень автоматизація управління	13. Операційний цикл	23. Стратегія розвитку підприємства
4. Спеціалізація	14. Структура витрат	24. Середовище функціонування
5. Матеріальні ресурси	15. Організаційна структура	25. Інноваційна активність підприємства
6. Фінансові ресурси	16. Кредитна політика	26. Система законодавства
7. Стадія життєвого циклу підприємства	17. Діюча практика кредитування інноваційних проектів	27. Стан інфокомунікаційної інфраструктури
8. Позиція на ринку	18. Інноваційні цілі підприємства	28. Рівень конкуренції
9. Система організації обліку	19. Стан економіки	29. Кон'юнктура ринку
10. Трудові ресурси	20. Інфляційні процеси	30. Галузеві особливості

Показники фінансового аналізу, застосовні для аналізу фінансової звітності інноваційно-активних промислових підприємств

Показник	Економічний зміст	Модель розрахунку
1	2	3
<i>Показники динаміки розвитку підприємства</i>		
1. Темп приросту вартості майна (валюти балансу)	Відносна динаміка вартості майна підприємства, %	$\left(\frac{\Delta BB}{BB_{n.n}} - 1\right) \cdot 100\%$
2. Темп приросту виторгу від реалізації	Відносна динаміка чистого виторгу підприємства, у %	$\left(\frac{\Delta ЧВР}{ЧВР_{баз.н}} - 1\right) \cdot 100\%$
3. Темп приросту чистого прибутку	Відносна динаміка чистого прибутку підприємства, %	$\left(\frac{\Delta ЧП}{ЧП_{баз.н}} - 1\right) \cdot 100\%$
<i>Показники структури активів та пасивів</i>		
4. Частка необоротних активів	Частка вартості необоротних активів у валюті балансу, %	$\frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Валюта балансу}} \cdot 100\%$
5. Частка власного капіталу (власних коштів)	Частка вартості власного капіталу (власних коштів) у валюті балансу, %	$\frac{\text{Власні кошти}}{\text{Валюта балансу}} \cdot 100\%$
<i>Показники ліквідності</i>		
6. Абсолютна ліквідність	Спроможність покриття поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{ПФІ}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
7. Швидка ліквідність	Спроможність покриття поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{ПФІ} + \text{ДЗ}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
8. Загальна ліквідність (коефіцієнт покриття)	Спроможність покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
9. Оборотний капітал (ОК)	Сума коштів в обороті, що залишається після погашення всіх поточних зобов'язань	$\text{Поточні активи} - \text{Поточні зобов'язання}$
10. Власний оборотний капітал (ВОК)	Сума власних коштів в обороті, що залишається після погашення всіх зовнішніх зобов'язань	$\text{Власні кошти (капітал)} - \text{Необоротні активи}$
11. Маневреність власного капіталу	Яка частка власного капіталу вкладена у поточні активи	$\frac{\text{ВОК}}{\text{Власний капітал}}$
<i>Показники фінансової ситуації та фінансової стійкості</i>		
12. Коефіцієнт автономії	Частка власних коштів у валюті балансу	$\frac{\text{Власні кошти}}{\text{Валюта балансу}}$
13. Коефіцієнт «фінансового важеля»	Відношення позикових та власних коштів, скільки гривень позикових коштів припадає на кожен гривню власних	$\frac{\text{Позикові кошти}}{\text{Власні кошти}}$

Продовження додатку Г

Показник	Економічний зміст	Модель розрахунку
1	2	3
14. Коефіцієнт покриття запасів власним оборотним капіталом	Частка запасів та витрат, що фінансується за рахунок власних коштів	$\frac{ВОК}{\text{Запаси та витрати}}$
<i>Показники ділової активності</i>		
15. Термін обороту майна	Тривалість одного обороту сукупних активів підприємства, днів	$\frac{\overline{ВБ}}{\overline{ЧВР}/360}$
16. Термін обороту поточних активів	Тривалість одного обороту поточних активів підприємства, днів	$\frac{\overline{ПА}}{\overline{ЧВР}/360}$
17. Термін обороту запасів $T_{об\ ТМЗ}$	Тривалість одного обороту (перебування у матеріальній формі) товарно-матеріальних запасів, днів	$\frac{\overline{\text{Запаси}}}{\overline{\text{Собівартість}}/360}$
18. Термін обороту дебіторської заборгованості $T_{об\ ДЗ}$	Середній період інкасації дебіторської заборгованості, днів	$\frac{\overline{ДЗ}}{\overline{ЧВР}/360}$
19. Термін обороту власного капіталу	Тривалість одного обороту власного капіталу (коштів) підприємства, у днях	$\frac{\overline{ВК}}{\overline{ЧВР}/360}$
20. Термін обороту кредиторської заборгованості $T_{об\ КЗ}$	Середня тривалість погашення кредиторської заборгованості, у днях	$\frac{\overline{КЗ}}{\overline{ЧВР}/360}$
21. Операційний цикл	Період, протягом якого фінансові ресурси перебувають у матеріальних оборотних активах та дебіторській заборгованості, днів	$T_{ОЦ} = T_{об\ ТМЗ} + T_{об\ ДЗ}$
22. Фінансовий цикл	Період між моментом сплати постачальникам (погашення КЗ) та моментом надходження грошей від покупців за реалізовану продукцію	$T_{ФЦ} = T_{ОЦ} - T_{об\ КЗ}$
<i>Показники рентабельності</i>		
23. Рентабельність сукупних активів $P_{СА}$	Величина чистого прибутку, отриманого з кожної гривні вкладеної в активи підприємства	$\frac{\overline{\text{Чистий прибуток}}}{\overline{\text{Сукупні активи}}}$
24. Рентабельність власного капіталу $P_{СК}$	Величина чистого прибутку, отриманого з кожної гривні вкладеної власниками (акціонерами) підприємства	$\frac{\overline{\text{Чистий прибуток}}}{\overline{\text{Власний капітал}}}$
25. Рентабельність продукції РПР	Величина валового прибутку на кожну гривню собівартості реалізованої продукції або з кожної гривні чистого виторгу від реалізації	$\frac{\overline{П_{вал}}}{\overline{С_{пр}}} \text{ або } \frac{\overline{П_{вал}}}{\overline{ЧВР}}$
26. Рентабельність продажу до оподаткування (операційної діяльності)	Величина прибутку операційної діяльності на кожну гривню витрат операційної діяльності або з кожної гривні чистого виторгу від реалізації	$\frac{\overline{П_{ОД}}}{\overline{В_{ОД}}} \text{ або } \frac{\overline{П_{ОД}}}{\overline{ЧВР}}$
27. Рентабельність діяльності	Величина чистого прибутку, що залишається на підприємстві з кожної гривні чистого виторгу від реалізації продукції	$\frac{\overline{\text{Чистий прибуток}}}{\overline{ЧВР}}$

Додаток Д

Показники контролінгу, рекомендовані для інноваційно-активного підприємства та їх інформаційні джерела

Таблиця Д.1 – Показники інноваційно-активного промислового підприємства, рекомендовані для контролінгу його інноваційної діяльності (джерело: розроблено на підставі [12, 16, 52, 60, 85, 179, 181, 191, 212])

Напрями оцінки	Показники	Позначка
1	2	3
Генерація знань та ідей	1. Відношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості пропозицій, %	A1
	2. Кількість отриманих охоронних документів, од.	A2
	3. Кількість поданих заявок для одержання патентів, од.	A3*
	4. Показник затребуваності об'єктів інтелектуальної власності, %	A4*
	5. Вартість патентів та ліцензій на об'єкти права інтелектуальної власності, грн.	A5
	6. Ступінь патентної захищеності закінчених НДДКР; кількість авторських свідоцтв, патентів, ліцензій на закінчені НДДКР, од. чи відсоток відносно всіх НДДКР	A6
Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності	7. Чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих, (на менш 15%), %	A7
	8. Показник забезпеченості персоналом	A8
	9. Загальна сума витрат на інновації (НДДКР, виробництво та збут), грн.	A9
	10. Обсяг витрат на НДДКР, грн.	A10
	11. Частка витрат на дослідження і розробки у загальній структурі витрат	A11
	12. Обсяги інвестицій у НДДКР, грн.	A12
	13. Показник інноваційної направленості капітальних витрат	A13
	14. Питома вага інноваційних витрат у загальних витратах підприємства (коефіцієнт наукоємності виробництва). %	A14
	15. Частка науково-технічних витрат у собівартості виробів (не менш як 30 %), %	A15
	16. Частка прогресивних видів устаткування в загальній кількості, %	A16
	17. Коефіцієнт оновлення технології	A17
	18. Наявність технологічних інновацій (впроваджено у виробництво нових технологічних процесів, усього), од.	A18
	19. Коефіцієнт співвідношення кількості власних розробок до кількості придбаних	A19
	20. Коефіцієнт використання власних розробок	A20
	21. Коефіцієнт використання придбаних розробок	A21

Продовження додатку Д

1	2	3
Управління інноваційною діяльністю	<i>Універсальні загальні показники</i>	
	1. Фондовіддача	A22
	2. Фондомісткість	A23
	3. Матеріаловіддача	A24
	4. Матеріаломісткість	A25
	5. Матеріалоозброєність	A26
	6. Фондоозброєність	A27
	7. Капіталовіддача	A28
	8. Капіталомісткість праці	A29
	9. Матеріаломісткість праці	A30
	10. Трудомісткість	A31
	11. Продуктивність праці	A32
	12. Тривалість часу на розроблення та запровадження інновації	A33
	13. Показник інноваційності виробленої продукції	A34
	14. Коефіцієнт забезпеченості устаткуванням, необхідним для інноваційної сфери (частка вартості виробничого устаткування, пов'язаного з технологічними інноваціями у загальній вартості устаткування виробничого призначення)	A35
15. Стан інформаційних ресурсів, науково-технічної інформації, поточної наукової періодики, науково-технічної документації у вигляді звітів, регламентів, технічних проектів та іншої проектно-конструкторської документації	A36	
Результативність інноваційної діяльності	<i>Економічна результативність</i>	
	1. Рівень економічного ефекту від впровадження результатів НДДКР	A37
	2. Показники оцінки ліквідності	A38
	2.1. Коефіцієнт покриття	A39
	2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	A40
	2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	A41
	2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн	A42
	3. Показники оцінки ділової активності	A43
	3.1. Коефіцієнт оборотності активів	A44
	3.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	A45
	3.3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	A46
	3.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	A47
	3.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	A48
	3.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	A49
3.7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	A50	

Продовження додатку Д

1	2	3	
Результативність інноваційної діяльності	4. Показники оцінки платоспроможності (фінансової стійкості), коефіцієнти:	A51	
	• платоспроможності (автономії)	A52	
	• фінансування	A53	
	• забезпечення власними оборотними засобами	A54	
	• маневреності власного капіталу	A55	
	5. Показники оцінки рентабельності, коефіцієнти:	A56	
	• рентабельності активів	A57	
	• рентабельності власного капіталу	A58	
	• рентабельності діяльності	A59	
	• рентабельності продукції	A60	
	6. Коефіцієнт рентабельності інновацій	A61	
	7. Частка виручки від реалізації нових товарів у загальному обсязі прибутку, %	A62	
	9. Питома вага конкурентоспроможної інноваційної продукції, %	A63	
	10. Термін окупності інновацій, рік	A64	
	11. Питома вага інноваційних чинників у діяльності підприємства, %	A65	
	<i>Організаційна результативність</i>		
	1. Кількість нових товарів, послуг, які підприємство вивело на ринок, од. по видам: продуктові, технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські	A66	
	2. Коефіцієнт зносу основних засобів	A67	
	3. Темпи росту чи падіння кількості освоєних нових видів інноваційної продукції	A68	
	4. Коефіцієнт оновлення продукції	A69	
	5. Рівень середньої тривалості циклу «дослідження-виробництво»	A70	
	<i>Техніко-технологічна результативність</i>		
	1. Рівень якості реалізованих підприємством інновацій	A71	
	2. Показник співвідношення значень окремого параметра якості інноваційної продукції підприємства та конкурентів до максимального з цих значень	A72	
	3. Показник конкурентоспроможності інноваційної продукції підприємства за якістю	A73	
	4. Динаміка технології (тривалість життєвого циклу, частота появи нових технологій, кількість конкуруючих технологій)	A74	
	5. Рівень інформаційної озброєності науково-технічного персоналу	A75	
	6. Рівень екологічності інновацій	A81	
	<i>Інноваційна результативність</i>		
	1. Коефіцієнт інноваційного зростання (частка витрат на інноваційну діяльність у загальному обсязі витрат)	A76	
	2. Витрати на інноваційну діяльність на одну грошову одиницю прибутку	A77	
	3. Загальні витрати на інновації на одиницю собівартості продукції	A78	
	4. Інтегральний показник інноваційного рівня виробництва	A79	
	5. Коефіцієнт забезпечення працівників інноваційним устаткуванням	A80	

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – Показники, рекомендовані для експрес-оцінювання динаміки розвитку інноваційно-активного промислового підприємства (джерело: авторська розробка)

Показник	Порядок розрахунку показника	Нормативне (рекомендоване) значення (діапазон) або тренд зміни	Інформаційне джерело - форма звітності
1	2	3	4
1. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства			
1.1 Якісні характеристики продукції	Визначається експертним шляхом за системою балів за формулою:	Збільшення	Дані управлінського обліку, форма стат. звітності № 1-ціни (пром) “Звіт про ціни виробників промислової продукції” (місячна)
1.2 Економічні характеристики (зокрема ціна та вартість споживання) продукції	$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{5} \times \alpha_j$, де n – кількість експертів, B_{ij} – експертна оцінка і-тим експертом j -го чиннику, α_{ij} – вагомість j -го чинника КС продукції		
2. Показники ліквідності промислового підприємства			
2.1. Коефіцієнт покриття	Оборотні засоби / Поточні зобов’язання	> 1	Форма фін. звітності №1 “Баланс»
2.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності (уточнений)	Грошові кошти, цінні папери, що швидко реалізується, дебіторська заборгованість/ Короткострокові зобов’язання	0,6 ÷ 0,8	
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Поточні фінансові інвестиції + грошові кошти та їх еквіваленти) / Поточні зобов’язання	> 0 (збільшення)	
2.4. Чистий оборотний капітал (гр. од.)	(Оборотні засоби – Поточні зобов’язання)	> 0 (збільшення)	
3. Показники платоспроможності промислового підприємства			
3.1 Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	Власний капітал/ Загальна сума джерел фінансування (валюта балансу)	> 0,5	Форма фін. звітності №1 “Баланс”
3.2. Коефіцієнт фінансування	(Забезпечення наступних витрат та платежів + Довгострокові зобов’язання + Поточні зобов’язання + Доходи майбутніх періодів) / Власний капітал	< 1	
3.3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	(Оборотні засоби – Поточні зобов’язання) / Поточні зобов’язання	> 0,1	
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Оборотні засоби і поточні зобов’язання) / Власний капітал	Збільшення	
4. Показники ділової активності промислового підприємства			

4.1 Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічний залишок оборотних активів	Збільшення	Форма фін. звітності №1 "Баланс"
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / (Кредиторська заборгованість на поч. звітного періоду + Кредиторська заборгованість на кін. звітного періоду) / 2	Збільшення	Форма фін. звітності №1 "Баланс"
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / (Дебіторська заборгованість на поч. звітного періоду + Дебіторська заборгованість на кін. звітного періоду) / 2	Збільшення	
4.4. Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	365 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Зменшення	
4.5. Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	365 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зменшення	
4.6. Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) / (Запаси на поч. звітного періоду + Запаси на кін. звітного періоду) / 2	Збільшення	
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Чистий дохід від реалізації продукції / (Первісна вартість основних засобів на поч. звітного періоду + Первісна вартість основних засобів на кін. звітного періоду) / 2	Збільшення	
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації продукції / (Власний капітал на поч. звітного періоду + Власний капітал на кін. звітного періоду) / 2	Збільшення	
5. Показники рентабельності промислового підприємства			
5.1 Коефіцієнт рентабельності сукупних активів	Прибуток до оподаткування/ Середньорічний залишок сукупних активів	>0 Збільшення	Форми фінансової звітності №1 "Баланс" та № 2 "Звіт про фінансові результати"
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / (Власний капітал на поч. звітного періоду + Власний капітал на кін. звітного періоду) / 2	> 0 (збільшення)	
5.3 Рентабельність реалізованої продукції підприємства	Прибуток після оподаткування/ Чистий виторг від реалізації	>0 Збільшення	
5.4 Рентабельність виробництва продукції	Чистий (валовий)прибуток від реалізації/ Повна собівартість продукції	>0 Збільшення	
6. Організаційний розвиток промислового підприємства			
6.1 Коефіцієнт неперервності виробництва	Середня тривалість технологічного циклу (технологічна трудомісткість окремих виробів, зважаючи на частку випуску кожного виробу у виробничій програмі)/ Загальна тривалість виробничого циклу	Збільшення	Форма статистичної звітності №1- підприємництво "Звіт про основні показники діяльності"
6.2 Коефіцієнт визначення рівня спеціалізації	Вартість річного обсягу профільної продукції/ Загальний обсяг продукції	Збільшення	

виробництва			підприємства”(р ічна), Форма статистичної звітності №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції” (річна), оперативна звітність, дані управлінського обліку
6.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність	Збільшення	
6.4 Коефіцієнт ритмічності виробництва	Фактичний обсяг випуску продукції/ Запланований обсяг випуску продукції	Збільшення	
7. Техніко-технологічний розвиток промислового підприємства			
7.1 Динаміка змін витрат на виробництво продукції	Зміна валових витрат/ Зміна обсягів випуску продукції	Зменшення	Форма стат. звітності №1-
7.2 Коефіцієнт придат- ності основних засобів	1 – Коефіцієнт зносу	Збільшення	підприємництво “Звіт про основні показники діяльності підприємства”(рі чна),
7.3 Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу основних засобів/ Первісна вартість основних засобів на початок періоду	Зменшення	форма стат. звітності №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції”, оперативна звітність, дані управлінського обліку,
7.4 Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вартість введених основних засобів за звітний рік/ Первісна вартість основних виробничих засобів на кінець року	Збільшення	форма фін. звітності №1 “Баланс”,форма фін. звітності № 5 “Примітки до річної фінансової звітності”, форма стат. звітності № 11- ОЗ “Звіт про наявність та рух основних засобів, амортизацію (знос) за 200_ рік” (річна)
7.5 Коефіцієнт вибуття основних засобів	Вартість основних засобів, які вибули за звітний рік/ Первісна вартість основних виробничих засобів на початок року	Менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	
8. Соціальний розвиток промислового підприємства			
8.1 Рівень продуктивності праці (виробіток)	Обсяг виробництва продукції/Затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції	Збільшення	Форма стат. звітності №1- підприємництво “Звіт про основні показники
8.2 Трудомісткість одиниці продукції	Затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції/Обсяг виробництва	Зменшення	

8.3 Коефіцієнт укомплектованості кадрів	Фактична наявність працівників/ Чисельність працівників, передбачених по штатному розкладу	Збільшення	діяльності підприємства”(річна), форма стат. звітності №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції” (річна, термінова), форма стат. звітності № 1-ПВ “Звіт з праці” (квартальна), форма стат. звітності №3-ПВ “Звіт про використання робочого часу” (квартальна, піврічна), форма стат. звітності 6-ПВ “Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання” (річна), оперативна звітність, дані управлінського обліку
8.4 Коефіцієнт стабільності кадрів	1 – (Чисельність працівників, що звільнилися за певний період часу/ Середньомісячна чисельність працівників на початок звітного періоду)	Збільшення	
8.5 Коефіцієнт трудової дисципліни	Фонд відпрацьованого робочого часу/ Фонд загального корисного часу при заданій змінності роботи	Збільшення	
8.7 Коефіцієнт вибуття кадрів	Чисельність працівників, звільнених за будь-якими причинами/Середньоспиксова чисельність працівників	Зменшення	
8.8 Коефіцієнт прийому кадрів	Чисельність працівників, прийнятих на роботу/ Середньоспиксова чисельність працівників	Збільшення	
9. Розвиток системи управління промислового підприємства			
9.1 Коефіцієнт результативності роботи системи управління	Кількість фактично виконаних управлінських рішень/ Кількість ухвалених управлінських рішень	Збільшення	Дані управлінського обліку
9.2 Коефіцієнт якості прийнятих управлінських рішень	(Кількість фактично виконаних управлінських рішень – Кількість управлінських рішень, виконаних неякісно за звітний період)/ Кількість ухвалених управлінських рішень	Збільшення	
9.3 Коефіцієнт гнучкості апарата управління	Чисельність працівників, які можуть виконувати функцію <i>j</i> в системі управління/ Чисельність працівників, які можуть виконувати функцію <i>j</i> в системі управління і у виробничих підрозділах	Збільшення	
9.4 Коефіцієнт якості виконання функцій	Загальна сума втрат робочого часу в різних виробничих підрозділах за певний період, викликаних несвоєчасним і неякісним виконанням <i>j</i> -ої функції системи управління/ Загальний фонд робочого часу і-го виробничого підрозділу	Збільшення	
10. Ресурсний розвиток промислового підприємства			
10.1 Фондовіддача	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна вартість основних виробничих засобів	Збільшення	Форми фін. звітності №1 “Баланс”, № 2 “Звіт про фінансові результати”, № 3 “Звіт про рух грошових коштів”, форми
10.2 Ресурсовіддача продукції	Чиста виручка від реалізації продукції/ Сукупні активи підприємства	Збільшення	
10.3 Матеріаломісткість продукції	Сума матеріальних витрат/ Вартість виробленої продукції	Зменшення	

10.4 Матеріаловіддача продукції	Вартість виробленої продукції/ Сума матеріальних витрат	Збільшення	стат. звітності №1- підприємство "Звіт про основні показники діяльності підприємства" та №1-П "Звіт про виробництво промислової продукції" (річні, термінові), № 2-інвестиції "Звіт про капітальні інвестиції", №1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства" (річна), № 2-пром (інновація) "Звіт про інноваційну активність підприємства" (квартальна), № 2-інф "Звіт про наявність обчислювальної техніки" (річна), оперативна звітність, дані управлінського обліку
10.5 Коефіцієнт використання сировини та матеріалів (коефіцієнт матеріальних витрат)	Сума фактичних матеріальних витрат/ Розмір матеріальних витрат, обчислений виходячи з планових калькуляцій і фактичного випуску продукції	>1 – перевитрати матеріальних ресурсів <1 – економне та раціональне використання	
10.6 Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних виробничих фондів/ Середньоспискова чисельність робітників	Збільшення	
10.7 Період окупності вкладених інвестицій	Сума вкладених інвестицій/ Грошовий потік від інвестицій	Зменшення	
10.8 Коефіцієнт економічної ефективності інноваційної діяльності	Загальна величина витрат на інновації по всіх джерелах управління/ Загальний обсяг реалізованої продукції	Збільшення	
10.9 Коефіцієнт удосконалювання бази даних	Вартість інформаційних продуктів, що були впроваджені за відповідний період/ Вартість інформаційних продуктів на кінець відповідного періоду	Збільшення	
11. Галузевий розвиток промислового підприємства			
11.1 Питома вага витрат з оплати відсотків по кредитах в загальному обсягу позикового капіталу	Сума уплати відсотків по кредитах/ Середньорічна величина позикового капіталу	Зменшення	Форма фін. звітності №1 "Баланс", форма фін. звітності № 2 "Звіт про фінансові результати", форма фін. звітності № 4 "Звіт про власний капітал", форми стат. звітності №1- підприємство "Звіт про основні показники діяльності підприємства", №1-П "Звіт про виробництво промислової продукції", № 5-ЗЕЗ "Звіт про експорт (імпорт) товарів, що не проходять митного декларування"
11.2 Частка коштів з державних інвестиційних або інших програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, у загальному обсязі власного капіталу	Сума коштів з державних інвестиційних або інших програм/ Середньорічна величина власного капіталу	Збільшення	
11.3 Питома вага економічних санкцій у загальному обсягу прибутку	Сума економічних санкцій/ Прибуток до оподаткування	Зменшення	
11.4 Коефіцієнт податковомісткості продукції	Сума сплачених податків/ Вартість виробленої продукції	Зменшення	
11.5 Питома вага експортної продукції в загальному обсягу відвантаженої продукції	Сума продукції, що реалізується на експорт/ Відвантажена продукція	В залежності від ринкових умов	

Специфікація (блокова) компетентностей фахівця з контролінгу

Таблиця Е.1 – Загальні компетентності фахівця з контролінгу (джерело: власна розробка*)

Компетентності 1	Змістовність 2
1. Інструментальні компетентності	
1.1. Здатність розглядати суспільні явища в розвитку і конкретних історичних умовах	1.1.1. Спеціалізовані знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності на рівні новітніх досягнень, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності. 1.1.2. Здатність до аналізу і синтезу соціально-значущих проблем та процесів. 1.1.3. Здатність до організації і планування соціально-економічних явищ. 1.1.4. Здатність аналізувати події та процеси у ретроспективі.
1.2. Здатність до саморегуляції та здорового способу життя	1.2.1. Уміння дотримуватися режиму роботи і відпочинку, підтримувати власну працездатність
1.3. Здатність працювати з інформацією, у тому числі в глобальних мережах	1.3.1. Уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел. 1.3.2. Уміння будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку, вести кореспонденцію. 1.3.3. Знання інформаційно-пошукових ресурсів у системі засобів масової комунікації. 1.3.4. Знання організаційно-функціональних, програмно-технологічних, лінгвістичних засобів системно-мережевої взаємодії та пошуку в документально-інформаційних системах.
1.4. Уміння обґрунтовувати управлінські рішення та забезпечувати їх правомочність	1.4.1. Уміння розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень. 1.4.2. Здатність використовувати оргтехніку, універсальне та прикладне програмне забезпечення відповідно до виду діяльності, документально оформляти управлінське рішення. 1.4.3. Уміння проводити моніторинг змін у законодавстві, орієнтуватися у нормативних актах, щоб забезпечувати правомочність рішень.
2. Міжособистісні компетентності	
2.1. Здатність здійснювати комунікаційну діяльність	2.1.1. Уміння усного і письмового спілкування державною мовою. 2.1.2. Уміння використовувати невербальні засоби комунікації. 2.1.3. Здатність дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки та моралі. 2.1.4. Уміння донесення інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності.
2.2. Уміння працювати у колективі та команді	2.2.1. Здатність підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу та команди. 2.2.2. Уміння працювати в команді з різних фахівців. 2.2.3. Здатність нести відповідальність за розвиток професійного знання і практик.
2.3. Здатність працювати в міжнародному середовищі	2.3.1. Уміння використовувати іноземну мову для забезпечення результативної професійної діяльності.
2.4. Здатність до критики та самокритики	2.4.1. Уміння критично оцінювати явища, ситуації, діяльність осіб, спираючись на отримані знання.
3. Системні компетентності	
3.1. Здатність працювати самостійно і автономно	3.1.1. Уміння організувати процес виконання завдань у відповідності до принципів управління.
3.2. Здатність займати активну життєву позицію та розвивати лідерські якості	3.2.1. Знання і уміння створювати власний імідж та вдосконалювати його складові: зовнішній вигляд, манери. 3.2.2. Уміння добирати і використовувати методи соціально-психологічного впливу у професійній та інших сферах діяльності

Продовження додатку Е

Продовження таблиці Е.1 – Загальні компетентності фахівця з контролінгу (джерело: власна розробка*)

1	2
3.3. Здатність виконувати професійну діяльність у відповідності до стандартів якості	3.3.1. Знання й уміння забезпечувати якісне виконання завдань професійної діяльності на основі інструкцій, методичних рекомендацій, встановлених норм, нормативів, технічних умов тощо. 3.3.2. Здатність вносити рекомендації по введенню нових чи зміні існуючих вимог до якості.
3.5. Здатність до формування культури мислення, її прийняття	3.5.1. Уміння формулювати і висловлювати думки та своє ставлення до подій, ситуацій виробничого характеру, уміння слухати та сприймати думки інших.
3.6. Здатність до навчання	3.6.1. Розуміння й усвідомлювання меж своїх знань, уміння набувати і засвоювати нові знання.
3.7. Здатність формувати нові ідеї (креативність)	3.7.1. Уміння формулювати та ініціювати нові ідеї, формулювати їхню мету, завдання, ресурси. 3.7.2. Уміння використовувати креативні методи пізнання у професійній діяльності. 3.7.3. Здатність провадження інноваційної діяльності
3.8. Здатність адаптуватися до нових ситуацій у професійній діяльності	3.8.1. Уміння розвивати особисту стресовитривалість, саморегуляцію, уникати та не допускати систематичного перевантаження організму, підтримувати психоемоційне здоров'я. 3.8.2. Уміння зберігати трудову активність у екстремальних ситуаціях.
3.9. Уміння реалізовувати проект	3.9.1. Уміння використовувати проектний підхід до управління: формулювати мету, завдання, обґрунтовувати ресурсне забезпечення, результати, обмеження та ризики проекту. 3.9.2. Уміння планувати процес і складати календарний план проекту у часі. 3.9.3. Уміння здійснювати моніторинг та контролювання реалізації проекту

Таблиця Е.2 – Фахові компетентності фахівця з контролінгу (джерело: власна розробка*)

Типові завдання діяльності	Фахові компетентності	Знання та уміння
1	2	3
1. АДМІНІСТРАТИВНА ФУНКЦІЯ		
1.1. Розроблення стратегічних напрямів розвитку організації, корпоративної стратегії	1.1.1. Здатність формувати альтернативні стратегічні напрями розвитку організаційних систем	1.1.1.1. Уміння формувати стратегічні цілі функціонування організаційних систем, визначати місію та цілі діяльності підприємства. 1.1.1.2. Уміння визначати стратегічні альтернативи розвитку підприємств, забезпечувати збалансованість їх складових елементів на стадії планування. 1.1.1.3. Уміння за результатами аналітичної діяльності визначати конкурентні переваги з урахуванням прийнятного рівня ризику
1.2. Організування процесів управління	1.2.1. Здатність до організації процесу управління підрозділом з контролінгу	1.2.1. Знання і використання принципів та методів організування управлінської діяльності, уміння ефективно розподіляти і делегувати повноваження в структурі підрозділу з контролінгу. 1.2.2. Уміння формувати систему менеджменту служби контролінгу з урахуванням масштабів та напрямів діяльності, галузевих особливостей, ресурсів та обмежень. 1.2.3. Уміння формувати документи-регламенти регулювання організаційних відносин, складати посадові інструкції та положення про структурний підрозділ. 1.2.4. Здатність здійснювати взаємодію та функціональний розподіл робіт між контролерами.
	1.2.3. Здатність розробляти раціональні форми організації управління	1.2.3.1. Уміння розробляти заходи по вдосконаленню системи документообороту, раціоналізації руху документів щодо контролінгу. 1.2.3.2. Уміння делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність та обов'язки між виконавцями.

Продовження таблиці Е.2 – Фахові компетентності фахівця з контролінгу (джерело: власна розробка*)

1	2	3
1.3. Управління якістю	1.3.1. Здатність формулювати задачі з контролінгу, пов'язані з впровадженням системи управління якістю та її складових	1.3.1.1. Знання чинного законодавства та розуміння системи загального управління якістю (TQM) та її складових, підтримувати на належному рівні якість продукції, захищати споживача від дефектної продукції. 1.3.1.2. Вміти користуватися банком стандартів, технічних умов, слідкувати за змінами у них та брати участь у формуванні банку.
1.4 Прийняття та реалізація управлінських рішень	1.4.1. Здатність самостійно приймати рішення та нести відповідальність за їх реалізацію	1.4.1.1. Уміння структурувати завдання відповідно до чисельності контролерів, визначати черговість робіт, термін їх виконання, складати план контролінгу. 1.4.1.2. Уміння добирати контролерів відповідно до їх кваліфікації та ділових рис та організовувати їх діяльність по виконанню рішення, інструктувати виконавців. 1.4.1.3. Знання і уміння регламентувати та нормувати роботу контролерів. 1.4.1.4. Уміння розробляти технічне завдання щодо контролінгового рішення. 1.4.1.5. Знання й уміння формувати забезпечувати функціонування ефективної мережі корпоративної інформації, у т.ч. інформації з обмеженим доступом. 1.4.1.6. Уміння розробляти алгоритм реалізації прийнятого рішення, оцінювати ефекти його реалізації.
1.5. Контролювання виробничих процесів, процедур, політик та організування зворотного зв'язку	1.5.1. Здатність організовувати системи контролю	1.5.1.1. Здійснювати стабілізаційний вплив, усувати відхилення у діяльності підрозділу, провадити оперативні наради. 1.5.1.2. Знання галузевої технології, вміння здійснювати стратегічний тактичний та оперативний контроль операцій процесу виробництва. 1.5.1.3. Уміння контролювати усі види розрахунків оформлення фінансово-розрахункових і банківських операцій. 1.5.1.4. Здатність здійснювати контроль обліку усіх видів ресурсів, правильності оформлення звітних документів. 1.5.1.5. Розуміти та вміти користуватися звітністю підприємства, первинною бухгалтерською та статистичною звітністю. 1.5.1.6. Уміння оцінювати результати роботи підприємства, контролювати стан документаційного забезпечення управління.
1.6. Управління персоналом	1.6.1. Здатність розуміти кадрову стратегію підприємства 1.6.2. Здатність до оцінювання систем мотивації та оплати праці 1.6.3. Здатність створювати сприятливі умови для навчання та розвитку персоналу 1.6.4. Здатність формувати організаційну культуру	1.6.1.1. Знання і використання норм трудового законодавства (у сфері праці) при здійсненні процесів управління персоналом. 1.6.2.1. Уміння визначати ефективність використання діючих форм і систем заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, готувати пропозиції щодо їх удосконалення. 1.6.3.1. Уміння оцінювати потреби підприємства у навчанні персоналу; приймати безпосередню участь в організації різних форм навчання; складати кошторис витрат на розвиток кадрів, контролювати правильність використання коштів. 1.6.4.1. Знання і використання системи цінностей (звичаїв, традицій, етичних норм, артефактів) у процесах управління підприємством.
1.7. Забезпечення охорони праці та техніки безпеки	1.7.1. Здатність забезпечувати охорону праці та техніку безпеки на виробництві	1.7.1.1. Знання правових норм і галузевих нормативів з охорони праці. 1.7.1.2. Уміння проводити інструктаж підлеглих з техніки безпеки, забезпечувати навчання персоналу з питань охорони праці, техніки безпеки

1.8. Управління інноваційною діяльністю	1.8.2. Здатність оцінювати ефективність і результативність впровадження нововведень (інновацій)	1.8.2.1. Уміння здійснювати моніторинг інновацій, розраховувати ефективність проектів, виконувати економічне оцінювання нововведень. 1.8.2.2. Уміння оцінювати потребу в інноваційних інвестиціях, здійснювати заходи по впровадженню економічно обґрунтованих інновацій
1.9. Управління комерційною діяльністю	1.9.1. Здатність до оцінювання організації комерційної діяльності	1.10.1.1. Знання стратегії збутової і маркетингової діяльності механізм її реалізації виходячи з вимог, принципів та політики управління. 1.10.1.3. Знання процесу формування програми виробництва (реалізації).
1.10. Формування іміджу підприємства	1.10.1. Здатність підтримувати позитивний імідж підприємства	1.10.1.1. Уміння виявляти та досліджувати складові елементи іміджу серед основних контактних аудиторій.
1.11. Організація антикризового управління підприємством	1.11.1. Здатність оцінювати та контролювати антикризові програми управління	1.11.1.1. Уміння визначати оптимальні організаційні форми системи антикризового управління.
1.12. Організація зовнішньоекономічної діяльності	1.12.1. Здатність до оцінювання зовнішньоекономічної діяльності	1.12.1.5. Уміння здійснювати контрольні-аналітичні функції щодо зовнішньоекономічної діяльності організації
2. АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ		
2.1. Здійснення системного аналізу діяльності організації та інтерпретації його результатів	2.1.1. Здатність оцінювати вплив зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства.	2.1.1.1. Знання, розуміння та критичне осмислення основних теорій, принципів і методів аналізу та оцінювання процесів діяльності промислового підприємства. 2.1.1.2. Уміння визначати інформаційну базу аналізу діяльності підприємства, способи її опрацювання, систематизації та подання. 2.1.1.3. Уміння оцінювати фактори зовнішнього середовища
		2.1.1.4. Уміння проводити дослідження ринку товарів, послуг, оцінювати попит та пропозицію, визначати конкурентоспроможність продукції, інновації.
	2.1.2. Здатність оцінювати вплив внутрішнього середовища на функціонування підприємства.	2.1.2.1. Уміння використовувати сучасні методи діагностики та експертизи діяльності промислового підприємства з урахуванням організаційно-правової форми організації бізнесу
	2.1.3. Здатність комплексно оцінювати вплив середовища на функціонування промислового підприємства	2.1.3.1. Знання сценарного планування на основі висновків щодо комплексного аналізу діяльності підприємства, маркетингових та інших досліджень. 2.1.3.2. Уміння проводити комплексний аналіз діяльності промислового підприємства з використанням сучасних методик з позицій системного підходу. 2.1.3.3. Уміння забезпечувати ефективну систему аналітичного діагностування ризику, негативного впливу і наслідків дестабілізуючих внутрішніх і зовнішніх факторів середовища промислового підприємства
2.2. Діагностування окремих бізнес-процесів організації	2.2.1. Здатність діагностування антикризового управління корпоративною організацією	2.2.1.1. Знання методики аналізу на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. 2.2.1.2. Знання і уміння забезпечувати організацію моніторингу та запобігання кризових явищ в діяльності організації, формувати систему показників та критеріїв, моніторингу процесів управління ідентифікувати та аналізувати можливий вплив факторів ризику та виявляти симптоми кризових ситуацій

Продовження таблиці Е.2 – Фахові компетентності фахівця з контролінгу (джерело: власна розробка*)

1	2	3
	2.2.2. Здатність аналізувати кадрові процеси і явища	2.2.2.1. Уміння використовувати методи збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування, тестування, тестування, соціометрія та ін.) і методами кількісної та якісної обробки даних (математичні, статистичні та ін.) 2.2.2.2. Знання соціально-економічних показників та критеріїв оцінки кадрової діяльності, здатність систематизувати отриману інформацію про персонал та визначати позитивні і негативні тенденції, явища. 2.2.2.3. Уміння аналізувати продуктивність праці у динаміці та розробляти заходи щодо її підвищення. 2.2.2.4 Уміння аналізувати мотивацію праці у динаміці.
	2.2.3. Здатність використовувати методи маркетингової діагностики	2.2.3.1. Уміння здійснювати порівняльно-аналітичний моніторинг споживчої якості продукції конкурентів, дослідження реакції споживачів на якість продукції. 2.2.3.2. Уміння використовувати методи анкетування, опитування.
	2.2.4. Здатність критичного аналізу, оцінки і синтезу нових і складних ідей щодо інноваційних та інвестиційних можливостей підприємства.	2.2.4.1. Уміння оцінювати інноваційні можливості суб'єктів господарювання та їх інвестиційну привабливість. 2.2.4.2. Уміння оцінювати ризики інноваційних проектів. 2.2.4.3. Уміння визначати фактори інноваційного середовища організації та виявляти основні тренди її інноваційного розвитку. 2.2.4.4. Уміння оцінювати інноваційні можливості та їх інвестиційну привабливість проектів. 2.2.4.5. Уміння оцінювати ризики інноваційних та інвестиційних проектів
3. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ФУНКЦІЯ		
3.1. Формулювати та впроваджувати бізнес ідеї	3.1. Здатність знаходити та оцінювати нові ринкові можливості.	3.1.1.1. Уміння оцінювати привабливість бізнес-середовища та бізнес-партнерів
	3.1.2. Здатність розробляти бізнес-плани створення та розвитку нових напрямів діяльності, продуктів	3.1.2.1. Уміння оцінювати економічну ефективність інновацій, інноваційних проектів.
4. НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКА ФУНКЦІЯ		
4.1. Проведення наукових досліджень	4.1.1. Здатність виявлення і формулювання актуальних наукових проблем	4.1.1.1. Розуміння сутності економічної та інноваційної політики держави, знання суті інноваційної діяльності та видів інновацій. 4.1.1.2. Знання і уміння формулювати гіпотезу, мету, завдання, календарний план дослідження в рамках загального наукового процесу. 4.1.1.3. Розуміння ресурсного забезпечення процесу наукових досліджень. 4.1.1.4. Уміння використовувати сучасні методи та інформаційні технології для збирання і обробки наукової інформації. 4.1.1.5. Уміння узагальнювати результати наукових експериментів, робити теоретичні узагальнення на основі проведених експериментів. 4.1.1.6. Уміння оформляти результати наукових досліджень.
	4.1.2. Здатність до розроблення методик та методичних рекомендацій щодо впровадження результатів наукових досліджень	4.1.2.1. Уміння розробляти методики та методичні рекомендації щодо впровадження результатів наукових досліджень, використовуючи дані наукових досліджень. 4.1.2.2. Уміння оформляти настанови для користувачів розроблених методик 4.1.2.3 Уміння застосовувати сучасне комп'ютерне, мультимедійне, інтерактивне обладнання для проведення презентацій результатів наукових досліджень
* - розроблено на основі синтезу галузевого стандарту «Освітньо-кваліфікаційна характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня магістр у галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» за спеціальністю «Менеджмент організації і адміністрування (за видами економічної діяльності) 2012р.» та пам'ятки завдань контроллера на підприємстві, що була сформульована Міжнародною групою контролінгу (International Group of Controlling), 2002р		

Ж.1 Групування інноваційно-активних промислових підприємств за рівнем вірогідності банкрутства та фінансової безпеки

Таблиця Ж.1.1 – Ймовірність банкрутства та рівень фінансової безпеки інноваційно-активних підприємств за різними моделями розрахунку (джерело: власна розробка)

Підприємство	Ймовірність банкрутства та рівень фінансової безпеки		
	Модель Альтмана	Модель R	Універсальна дискримінантна функція
<i>Інноваційно-активні підприємства з постійно високим ступенем банкрутства</i>			
1. ПАТ «Червона гвардія»	-2,01 Дуже висока	-8,50 Максимальна	-5,65 Максимальна
	Дуже низький	Мінімальний	Дуже низький
2. ПАТ «Олимп-крут»	-0,52 Дуже висока	-0,71 Максимальна	-2,11 Максимальна
	Дуже низький	Мінімальний	Дуже низький
3. ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ»	0,72 Дуже висока	-1,16 Максимальна	-2,13 Максимальна
	Дуже низький	Мінімальний	Дуже низький
4. ПрАТ «Одеський коньячний завод»	0,71 Дуже висока	0,07 Висока	0,62 Висока
	Дуже низький	Низький	Низький
5. ТОВ ВО «Одесагрунтотамаш»	0,38 Дуже висока	0,02 Висока	0,35 Висока
	Дуже низький	Низький	Низький
6. ПрАТ «СТАЛЬКАНАТ-СІУР»	1,66 Висока	0,01 Висока	0,10 Висока
	Низький	Низький	Низький
7. ПАТ «Бориславський машинобудівний завод»	1,60 Висока	0,00 Максимальна	0,40 Висока
	Низький	Мінімальний	Низький
8. ТОВ «Одеський завод «Нептун»	1,52 Висока	0,07 Висока	1,71 Середня
	Середній	Низький	Середній
<i>Інноваційно-активні підприємства з постійно середнім та низьким ступенем банкрутства</i>			
9. МЧП «Гумен»	3,66 Дуже низька	0,66 Мінімальна	2,47 Мінімальна
	Дуже низький	Максимальний	Дуже високий
10. ТОВ «Фертеліта груп»	3,45 Дуже низька	0,23 Середня	2,57 Мінімальна
	Дуже високий	Середній	Дуже високий
11. ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»	2,53 Середня	0,69 Мінімальна	1,69 Середня
	Середній	Максимальний	Середній
12. ТОВ «Завод покрівельних матеріалів «Образец-2000»	4,00 Дуже низька	2,87 Мінімальна	3,06 Мінімальна
	Дуже високий	Максимальний	Дуже високий
13. ТОВ «Новатек-Електро»	1,81 Висока	0,19 Середня	0,94 Висока
	Низький	Середній	Низький
<i>Інноваційно-активні підприємства зі ступенем банкрутства, що суттєво відрізняється по моделях</i>			
14. ТДВ «Первомайськдзісельмаш»	21,35 Дуже низька	-0,15 Максимальна	0,81 Висока
	Дуже високий	Мінімальний	Низький
15. ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	64,41 Дуже низька	-0,15 Максимальна	20,57 Мінімальна
	Дуже низький	Мінімальний	Дуже високий
16. ТОВ «ПОЛІПЛАСТ»	6,35 Дуже низька	0,16 Висока	0,23 Висока
	Дуже високий	Низький	Низький
17. ПАТ «БУДГІДРАВЛИКА»	3,96 Дуже низька	0,13 Висока	-0,19 Максимальна
	Дуже високий	Низький	Дуже низький
18. ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	2,84 Середня	0,40 Низька	12,39 Мінімальна
	Дуже високий	Високий	Дуже високий
19. ТОВ Холдингова компанія «Мікрон»	2,25 Середня	0,08 Висока	1,13 Середня
	Середній	Низький	Середній
20. ТОВ ВП «Сфера»	2,25 Середня	0,29 Середня	0,32 Висока
	Середній	Середній	Низький
21. ПАТ «ТОЧМАШ»	1,62 Висока	0,30 Середня	2,36 Мінімальна
	Низький	Середній	Дуже високий
22. ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС»	1,56 Висока	-0,01 Максимальна	4,05 Мінімальна
	Низький	Мінімальний	Дуже високий
23. ТОВ «ДЕССА»	0,91 Дуже висока	0,33 Низька	3,87 Мінімальна
	Дуже низький	Високий	Дуже високий
24. ТОВ «Завод Полігон»	0,36 Дуже висока	-0,14 Максимальна	1,45 Середня
	Дуже низький	Мінімальний	Середній
25. ППФ «АСОЛЬ»	-5,21 Дуже висока	-1,54 Максимальна	0,05 Висока
	Дуже низький	Мінімальний	Низька

Ж.2 Результати апробації сценарного формування контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах

Ж.2.1.Апробація сценарію для ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»

Етап 1. Аналізування підприємства ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»

Загальні відомості:

- ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» (<http://s-engineering.com.ua>) зареєстровано 13.03.2007р.;
- юридична адреса: м. Одеса, вулиця М.Боровського 28, корпус 47;

- має філії у Росії (м. Москва), Туркменістані (м. Ашхабад), Сербії (м. Белград. В м.Одесі ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» має завод по виробництву електротехнічної продукції;
- структура виконаних високотехнологічних проектів: будівництво адміністративних та громадських будівель (25%); нафта та газ (26%); транспорт (9%); харчова промисловість (15%); хімічна промисловість (5%); цементна промисловість (5%); целюлозо-паперова промисловість (6%); інші промисловості (8%);
- показники розвитку підприємства: чисельність персоналу, кількість виконаних проектів (рис.Ж.2.1), які за 7 років діяльності зросли, вартість основних засобів (табл.Ж.2.1), інноваційна віддача продукції (табл.Ж.2.2-Ж.2.4).

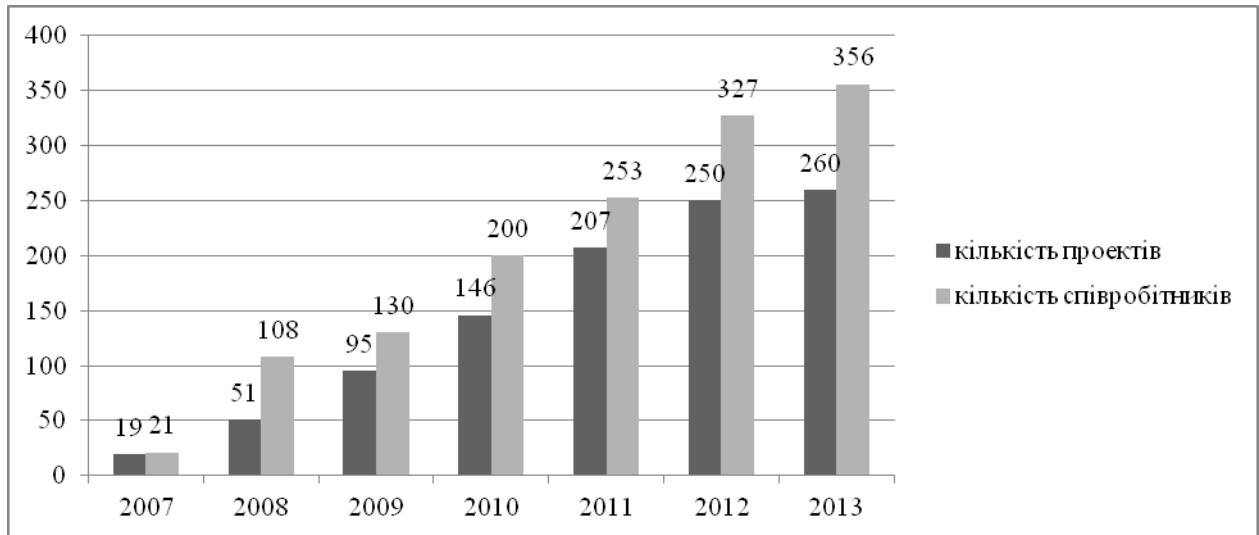


Рисунок Ж.2.1 – Основні показники розвитку ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» у 2007-2013рр.

Таблиця Ж.2.1 – Склад та структура основних засобів ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»

Групи основних засобів	Номер групи	Рік						Відхилення 2012р. до 2010р.	
		2010		2011		2012		(+/-)	%
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%		
1. Машини та обладнання	4	1378,4	30,86	2485,5	50,70	3085,1	55,03	24,17	4,33
2. Транспортні засоби	5	951,1	21,30	951,1	19,40	951,1	16,97	-4,33	-2,4
3. Інструменти, прилади та інвентар	6	692,6	15,51	989,4	20,18	1086,0	19,37	3,87	-0,81
4. Інші основні засоби	9	1444,07	32,33	476,6	9,72	483,8	8,63	-	-1,09
Всього основних засобів		4466,1	100,00	4902,6	100,00	5606,0	100,00	0	0

Таблиця Ж.2.2 – Показники інтенсивності використання витрат на внутрішні та зовнішні дослідницькі проекти (джерело: розраховано за методикою [60])

Роки	Обсяг витрат на внутрішні та зовнішні дослідницькі проекти, тис. грн., xt	Середня продуктивність (інноваційна віддача), Alt	Гранична маржинальна продуктивність інноваційної продукції	Інноваційна місткість продукції
2007	986,9	40,72	32,20	0,0246
2008	1243,8	36,85	29,14	0,0271
2009	846,7	37,12	29,36	0,0269
2010	996,5	33,82	26,21	0,0296
2011	445,3	42,18	33,36	0,0237
2012	612,5	40,81	32,27	0,0245
2013	993,0	31,11	24,60	0,0321

Таблиця Ж.2.3 – Показники інтенсивності використання витрат на придбання основних засобів (розраховано за методикою [60])

Роки	Обсяг витрат на придбання основних засобів, тис. грн., xt	Середня продуктивність (інноваційна віддача), Alt	Гранична маржинальна продуктивність інноваційної продукції	Інноваційна місткість продукції
2007	7441,6	5,40	4,27	0,1852
2008	7664,3	5,98	4,73	0,1672
2009	4975,1	6,32	5,00	0,1583
2010	5051,7	6,67	6,24	0,1499
2011	2717,6	6,91	5,47	0,1447
2012	3149,6	7,94	6,28	0,1260
2013	3489,0	8,85	7,00	0,1129

Таблиця Ж.2.4 – Показники інтенсивності використання витрат на придбання, впровадження нових технологій, маркетинг, рекламу та інші (розраховано за методикою [60])

Роки	Обсяг витрат на придбання, впровадження нових технологій, маркетинг, рекламу та інші, тис. грн., xt	Середня продуктивність (інноваційна віддача), Alt	Гранична маржинальна продуктивність інноваційної продукції	Інноваційна місткість продукції
2007	2392,5	16,80	14,87	0,06
2008	3086,1	14,85	13,15	0,07
2009	1970,0	15,96	14,12	0,06
2010	1997,4	16,87	14,93	0,06
2011	1371,7	13,69	12,12	0,07
2012	1989,5	12,56	11,12	0,08
2013	1678,0	18,41	16,30	0,05

Висновок: середня продуктивність витрат на внутрішні та зовнішні дослідницькі проекти з 2007р. по 2013р. знизилася на 23,6%, проте стосовно витрат на придбання основних засобів – зросла на 63,88%, а витрат на нові технології, маркетинг, рекламу та інші – зросла на 9,58%.

Таблиця Ж.2.5 – Темп зміни інноваційної віддачі окремих видів інноваційних витрат по відношенню до 2007 р. (розраховано за методикою [60])

Роки	Інноваційних витрат загалом	Витрат на внутрішні та зовнішні дослідницькі проекти, X1	Витрат на придбання засобів виробництва, X2	Витрат на придбання, впровадження нових технологій, маркетинг, рекламу та інші, X3
2007	100,00	100,00	100,00	100
2008	102,97	126,03	103,00	129,00
2009	108,55	85,79	66,86	82,35
2010	112,82	100,97	67,88	83,49
2011	111,52	45,12	36,52	57,33
2012	117,10	62,06	42,32	81,13
2013	135,13	100,61	46,89	70,14

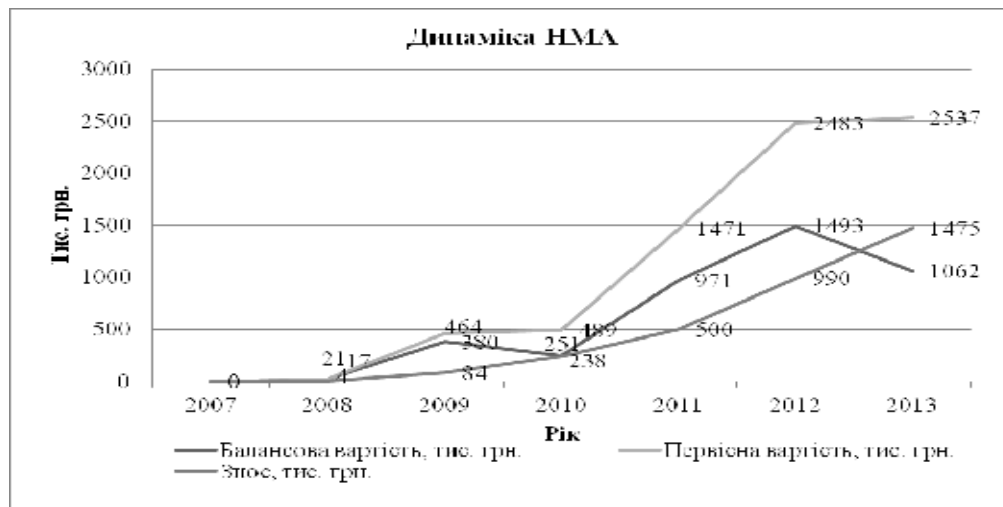


Рисунок Ж.2.2 – Динаміка нематеріальних активів за 2007-2013 рр.

Висновок: загальний рівень продуктивності інноваційних витрат знизився за останні десять років на 35,13%. Інноваційна віддача витрат на внутрішні та зовнішні дослідницькі проекти за досліджуваний період знизилася на 23,54%, витрат на придбання основних засобів виробництва – на 53,11% і витрат на придбання, впровадження нових технологій, маркетинг, рекламу та інші – на 29,86%. Інноваційні витрати зростали тричі: у 2008р., 2010р., 2013р., за рахунок витрат на внутрішні та зовнішні дослідницькі проекти.

Склад інформаційно-аналітичної бази ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»: нормативна, облікова і аналітична інформація: – нормативне забезпечення діяльності складають такі документи (табл.Ж.2.6):

Таблиця Ж.2.6 – Нормативне забезпечення діяльності ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» (фрагмент)

Нормативне джерело	Що визначає
1	2
1. Закон України «Про аудиторську діяльність»	правові засади аудиторської діяльності в Україні і спрямований на створення системи незалежного фінансового контролю задля захисту інтересів користувачів фінансової та іншої економічної інформації;
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні;

Продовження таблиці Ж.2.6 – Нормативне забезпечення діяльності ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ» (фрагмент)

1	2
3. Закон України «Про інноваційну діяльність»	правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів;
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність»	правові, економічні, соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. Регламентує порядок здійснення інвестиційної діяльності, права та обов'язки суб'єктів інвестиційної діяльності в Україні;
5. П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	мету, склад і принципи підготовки фінансової звітності та вимоги до визнання і розкриття її елементів;
6. П(С)БО 2 «Баланс»	зміст і форму балансу, вимоги до розкриття його статей;
7. П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати»	зміст і форму Звіту про фінансові результати, загальні вимоги до розкриття його статей;
8. П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів»	зміст і форму звіту про рух грошових коштів та загальні вимоги до розкриття його статей;
9. П(С)БО 5 «Звіт про власний капітал»	зміст і форма звіту про власний капітал і загальні вимоги до розкриття його статей;
10. П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»	методологічні засади формування у бухгалтерському обліку інформації про нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції в них, розкриття інформації у фінансовій звітності;
11. П(С)БО 16 «Витрати»	методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття в фінансовій звітності;
12. П(С)БО 15 «Дохід»	методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності;
13. Наказ про облікову політику з додатками	способи та процедури організації і ведення обліку, що використовуються з метою підготовки, складання та подання фінансової звітності. Внутрішній нормативний документ підприємства.
14. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку № 291	призначення і порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку для узагальнення методом подвійного запису інформації про наявність і рух активів, капіталу, зобов'язань та факти фінансово-господарської діяльності підприємств і виділених на окремий баланс філій, відділень та інших відособлених підрозділів юридичних осіб;
15. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку нематеріальних активів	порядок бухгалтерського обліку нематеріальних активів;

– облікове забезпечення діяльності складають такі документи (табл.Ж.2.7):

Таблиця Ж.2.7 – Облікове забезпечення діяльності ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ» (фрагмент)

Категорія	Назва документу
1	2
Запаси	M-1 Журнал обліку вантажів, що надійшли; M-2а Акт списання бланків довіреностей
	M-4 Прибутковий ордер; M-7 Акт про приймання матеріалів
	M-8 Лімітно-забірна картка M-9 Лімітно-забірна картка
	M-10 Акт-вимога на заміну (додатковий відпуск) матеріалів
	M-11 Накладна-вимога на відпуск /внутрішнє переміщення/ матеріалів
	M-12 Картка складського обліку матеріалів; M-13 Реєстр приймання-здачі документів
	M-14 Відомість обліку залишків матеріалів на складі
	M-15 Акт про приймання устаткування; M-15а Акт приймання-передачі устаткування до монтажу
	M-16 Матеріальний ярлик; M-17 Акт про виявлені дефекти устаткування
	M-18 Сигнальна довідка про відхилення фактичного залишку матеріалів від норм запасу
	M-19 Матеріальний звіт; M-21 Інвентаризаційний опис; M-23 Акт про витрату давальницьких матеріалів
M-26 Картка обліку устаткування для установаження	
Нематеріальні активи	1. НА-1 Акт введення об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів
	2. НА-3 Акт вибуття (ліквідації) об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів
	3. НА-4 Інвентаризаційний опис об'єктів права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів
	4. ВНА-1 Відомість обліку нематеріальних активів і нарахування амортизації
Малоцінні та швидкозношувані предмети	5. МШ-1 Відомість поповнення (вилучення) напостійного запасу інструментів (пристроїв)
	6. МШ-2 Картка обліку малоцінних та швидкозношуваних предметів
	7. МШ-1 Відомість поповнення (вилучення) напостійного запасу інструментів (пристроїв)
	8. МШ-3 Заовлення на ремонт або заточування інструментів (пристроїв)
	9. МШ-4 Акт вибуття малоцінних та швидкозношуваних предметів
	10. МШ-5 Акт на списання інструментів (пристроїв) та обмін їх на придатні
	11. МШ-6 Особова картка обліку спецодягу, спецвзуття та запобіжних пристроїв
	12. МШ-7 Відомість обліку видачі (повернення) спецодягу, спецвзуття та запобіжних пристроїв
	13. МШ-8 Акт на списання малоцінних та швидкозношуваних предметів
	14. ОЗ-1 АКТ приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів
	15. ОЗ-2 АКТ приймання-здачі відремонтованих, реконструйованих та модернізованих об'єктів
	16. ОЗ-3 Акт на списання основних засобів
Основні засоби	17. ОЗ-6 Інвентарна картка обліку основних засобів
	18. ОЗ-8 Картка обліку руху основних засобів
	19. ОЗ-9 Інвентарний список основних засобів (за місцем їх знаходження, експлуатація)
	20. ОЗ-14 Розрахунок амортизації основних засобів (для промислових підприємств)
Касові операції	21. Відомість на виплату грошей
	22. Журнал реєстрації прибуткових і видаткових касових документів
	23. Касова книга
	24. Книга обліку виданих та прийнятих старшим касиром грошей
	25. Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт
Праця і заробітна плата	26. Розрахунково-платіжна відомість працівника
	27. Розрахунково-платіжна відомість (зведена)
Інвентаризація	28. Акт про результати інвентаризації наявних коштів
	29. Акт звірки розрахунків
Інші операції	30. Книга обліку придбання товарів (робіт, послуг)

Продовження таблиці Ж.2.7 – Облікове забезпечення ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» (фрагмент)

1	2
Інші операції	31. Книга обліку продажу товарів (робіт, послуг)
	32. Товарно-касова книга
	33. Реєстри бухгалтерського обліку
	34. Відомість (шахова) за рахунками першого порядку
	35. Оборотна відомість (за рахунками першого порядку)
	36. Головна книга
	37. Регістри меморіально-ордерної форми бухобліку: меморіальний ордер (за кожним синтетичним рахунком робочого плану рахунків, рахунки першого порядку); Книга «Журнал – головна»
	38. Регістри журнально-ордерної форми бухгалтерського обліку: журнал-ордер №_ за кредитом синтетичних рахунків (першого порядку); відомість №_ за дебетом рахунка (розміщена на зворотному боці журналу-ордеру грошових коштів)
Фінансова звітність підприємства	39. Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»
	40. Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»
	41. Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)»
	42. Форма №3-н «Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)»
	43. Форма №4 «Звіт про власний капітал»
44. Форма №5 «І Примітки до річної фінансової звітності»	
Капітальні інвестиції	45. Облікові реєстри, що використовуються для обліку капітальних інвестицій: журнал 4, відомість 4.1, рахунок 15
Промислова власність та раціоналізаторські пропозиції	46. ПВ-2 Журнал реєстрації заявок на об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки), які подані до зарубіжних патентних відомств
	47. ПВ-3 Акт про використання об'єкта промислової власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка)
	48. ПВ-4 Журнал реєстрації використаних об'єктів промислової власності (винаходів, корисних моделей, промислових зразків)
	49. Р-1 Заява на раціоналізаторську пропозицію
	50. Р-2 Журнал реєстрації раціоналізаторських пропозицій
	51. Р-3 Акт про використання раціоналізаторської пропозиції

– аналітичне забезпечення діяльності підприємства складають такі документи (табл. Ж.2.8):

Таблиця Ж.2.8 – Аналітичне забезпечення діяльності ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» (фрагмент)

Об'єкти	Документ
Всі перелічені у табл.Ж.2.7	1. Акти і довідки ревізій, аудиторські висновки
	2. Дані проведених попередніх перевірок, інвентаризацій нематеріальних активів, договори, контракти, патенти, ліцензії
	3. Доповідні та аналітичні записки та інша документація, що узагальнює результати контролю

Склад інформаційно-аналітичної бази ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»: інформаційно-технологічне забезпечення (наявність комп'ютерних програм, баз даних та АРМ):

- застосовуються такі комп'ютерні програми: AutoCAD, CAD/CAE/CAM програми, «КОМПАС-3D» V13 та ін. технічні програми, 1-С підприємство (8 функціональних модулів)
- створені бази даних щодо: виконаних проєктів, технологій виробництва, клієнти, дебітори-кредитори, постачальники, матеріали та комплектуючі, типові рекламації тощо.
- створені АРМ: у департаментах (комерційний, виробничий, управління проєктами, логістики, розробки програмного забезпечення, сервісного обслуговування) – АРМ менеджерів, проєктувальників, інженера відділу підготовки технічних пропозицій; управлінських відділах – АРМ бухгалтерів, економіста-планувальника, економіста з фінансової роботи, кадрового менеджера.

Таблиця Ж.2.9 – Аналіз готовності інформаційно-аналітичної бази ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» (фрагмент)

Вид забезпечення	Типові форми облікової і аналітичної інформації	Готовність до контролінгу
Нормативне	1-15 (табл.Ж.2.6)	повна
	Наказ про облікову політику з додатками	часткова*
Облікове (у т.ч. дані управлінського обліку)	М-1 - М-26, МПШ-1 - МПШ-8, ОЗ-1 - ОЗ-14 (табл.Ж.2.7)	повна
	НА-1 «Акт введення в господарський оборот об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів»	часткова*
	НА-2 «Інвентарна картка обліку об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів»	відсутня
	Рахунок 12 «Нематеріальні активи» з аналітичними рахунками 121 «Права користування природними ресурсами», 122 «Права користування майном», 123 «Права на комерційні позначення», 124 «Права на об'єкти промислової власності», 125 «Авторське право та суміжні з ним права», 127 «Інші нематеріальні активи»	часткова*
	Касові операції 23-25, праця і заробітна плата 26-27, інвентаризація 28-29 (табл.Ж.2.7)	повна
	Інші операції 30-38, фінансова звітність підприємства 39-44 (табл.Ж.2.7)	повна
	Журнал 4, Відомість 4.3, нематеріальні активи 1-4	часткова*
	Капітальні інвестиції 45, промислова власність і раціоналізаторські пропозиції 46-51 (табл.Ж.2.7)	повна
	Договори, контракти, патенти, ліцензії, дані попередніх перевірок	повна
	Дефектні акти, акти виконаних робіт по ремонту основних засобів, кошториси та угоди на капітальний ремонт, технічне обслуговування основних засобів підрядними організаціями	часткова*
Облікові реєстри, що використовуються для відображення господарських операцій з обліку необоротних активів: капітальні інвестиції: журнал 4, відомість 4.1, рахунок 15	+*	
Інформаційно-технологічне забезпечення	Комп'ютерне середовище та засоби (ПП)	
	Бази аналітичної інформації	
	АРМ, що будуть задіяні у забезпеченні процесу контролінгу	
<i>часткова* - документ потребує доробки, «-» - документ відсутній, потрібно розробити</i>		

Етап 2. Прогнозування розвитку підприємства ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» здійснено при виконанні держбюджетної теми ОНПУ «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи економічної безпеки підприємств структуроформуючих галузей реального сектора економіки регіону з використанням чинника вартості підприємства» (номер державної реєстрації 0112U002912, 2011-2014 рр.) Висновок: ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ» у 2007-2013рр. є конкурентоспроможним, має стабільне положення на ринку, щороку збільшує економічний потенціал. Прибутковість за останні роки має тенденцію до збільшення, яка говорить про ефективну діяльність підприємства. Проте у останні роки зменшуються грошові кошти, просліджується тенденція росту зносу нематеріальних активів,

Етап 3. Синтезування: розроблення альтернативних сценаріїв формування контролінгу

Чинники впливу на контролінг: 1) розмір (середнє), 2) індивідуальне виробництво, 3) об'єкт контролінгу – кінцеві результати та темпи розвитку, 4) цілі запровадження контролінгу – стратегічні, 5) організаційна форма – внутрішній контролінг, 6) номенклатура продукції та послуг – вузька, 7) диверсифікація виробництва – відсутня, 8) кваліфікація персоналу – висока, 9) стратегія підприємства – розвитку, 10) ресурсне забезпечення – достатнє, 11) тип ринку, де працює підприємство – близькість до чистої конкуренції, 12) джерела інформації – внутрішні, ринкові, інші.

Чинники впливу на інноваційний контролінг: 1) стадія розвитку підприємства – ріст, 2) інноваційна активність підприємства – середні темпи, 3) кваліфікація персоналу з НДДКР – висока, 4) стратегія інноваційного розвитку – лідерство, 5) об'єкт інноваційного контролінгу – інноваційний проект, інноваційні витрати, 6) стадія життєвого циклу інновацій – зростання, 7) характер інновацій підприємства – продуктивні, процесні, 8) ступень новизни інновацій – модифіковані, окремі – нові для ринку, 9) напрямки інноваційної діяльності – проекти, внутрішні НДР, ринкове запровадження, 10) інноваційні цілі чи цільові потреби підприємства (рис.3.1): збільшення частки ринків – пріоритетна, розширення номенклатури продукції (середня важливість), 11) наявність інноваційних підрозділів – так, відділ управління проектами.

Таблиця Ж.2.10 – Поетапне формування контролінгу в системі управління розвитком ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»

Послідовність кроків етапів (за алгоритмом рис.3.10)	Зміст та результат кроків	Примітка
1	2	3
Етап 1: підготовка		
1. Вибір концепції контролінгу	На перетині планування та менеджменту, економічного аналізу, управлінського обліку	табл.1.3, табл.3.3
2. Оцінка доцільності запровадження контролінгу на підприємстві	Доцільно: недостатність релевантної інформації, є потреби оптимізації інноваційних витрат та грошових потоків, є достатні ресурси	табл.2.23
3. Оцінка готовності системи управління до запровадження	Ступень готовності – висока	Додаток 1, табл.Ж.2.9
4. Прийняття рішення щодо формування контролінгу	Наказ по підприємству	форма - стандарт підприємства
5. Вибір сценарію формування контролінгу за обраними цільовими, організаційними та економічними критеріями	– Чинники впливу на контролінг (1-12) та на інноваційний контролінг (1-11); – бажаний рівень контролюваності – високий; – системність контролінгу: розгорнутий; – економічність: мінімальні витрати. – критерії та показники-індикатори оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг	рис.3.15-3.16, табл.3.16
6. Створення робочої групи щодо запровадження контролінгу	Наказ по підприємству	3-4 учасника
7. Встановлення мотивації для ключових учасників процесу	Наказ по підприємству	надбавка 15%
8. Навчання контролерів – членів робочої групи	Курси з управлінського обліку, контролінгу та бюджетування КНЦ «Політех-Консалт» ОНПУ	4 тижні
9. Формування системи показників контролінгу	Перелік показників відповідно інноваційним цілям, розміру підприємства та об'єктам контролінгу: інноваційний проект – з табл.3.15; інноваційні витрати – з табл.3.13	додаток Д6 табл.Д.1-Д.2
10. Діагностика наявної системи обліку, контролю та аналізу, документообігу та планування	Перелік відсутніх форм документів та зразки розроблених робочою групою додаткових форм	табл.Ж.2.6-Ж.2.9
11. Розроблення цілей, принципів та вимог до контролінгу	Наказ про облікову політику підприємства	
12. Аналізування отриманих даних	Висновок щодо функціональності, забезпечення ресурсами та результативності сценарію	робоча група
13. Встановлення цілей запровадження інноваційного контролінгу	Відповідно стадії зростання: посилення виробничої дисципліни та зниження витрат	табл.3.7-3.8
Етап 2: Впровадження		
14. Побудова оперативного контролінгу	Горизонт контролінгу 1 рік	табл.1.5-1.6, рис.3.9
15. Побудова стратегічного контролінгу	Горизонт контролінгу 5 років	
16. Побудова інноваційного контролінгу: – принципи – контролінгові інструменти – функціональна змістовність – сценарне формування	Об'єкти – інноваційні проекти та витрати; Принципи незмінні: загальні і специфічні; інструментарій – для 3-х етапів; функціональна змістовність: за об'єктами формування: спрощене	табл.Ж.2.12 табл.3.2, табл.3.3-3.5 табл.3.6-3.8 рис.3.6, 3.20-3.27
17. Побудова інформаційного забезпечення	Дані бухгалтерського та управлінського обліку, бюджетів інноваційних проектів, продаж, запасів, виробництва, витрат за елементами, планової виробничої собівартості, адміністративних, збутових, інших операційних витрат, графіки погашення всіх платежів, бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс	Удосконалення табл.2.9 (за статтями, які незначно змінюються, аналітичні бюджети не складати)
18. Побудова методичного забезпечення щодо: – контролінгування – бюджетування	Графік контролінгування: інструкція і форма Специфікація оперативного контролінгу інноваційного проекту Форма бюджету інноваційного проекту Шаг бюджетування: рік, місяць, термін проекту; Контроль показників оцінки динаміки розвитку підприємства; графік документообігу	рис.Ж.2.3 типова проектна за операційним циклом

Продовження таблиці Ж.2.10 – Поетапне формування контролінгу в системі управління розвитком ТОВ «С-ІНЖИНІРІНГ»

1	2	3
19. Побудова організаційного забезпечення: – виборі варіанта організації контролінгу та інноваційного контролінгу – визначенні її організаційної структури та підпорядкованості – регламентації роботи структури на рівні прав та обов'язків, відносин з іншими структурними підрозділами	наказ про створення структурного підрозділу у складі власної організаційної структури: – відділ служби контролінгу; – децентралізована третій варіант з рис.3.11; – підпорядкованість: директорів з комерції; – положення про відділ контролінгу	Рис.3.15 табл.3.8 Типове дороблене
20. Побудова кадрового забезпечення: – підготовка – навчання – регламентація вимог до контролерів	– частково потрібна підготовка (2 особи). – специфікація компетентностей фахівця з контролінгу	(див.п.8) Додаток Е табл.Е.1-Е.2
21. Автоматизація контролінгу	Уніфікована: АСБ «ІТРП: Бюджетування і фінанси»	табл.3.17-3.18
22. Застосування контролінгу	Щомісячний поточний контроль виконання показників з корегуванням на наступний період	За графіком контролінгу
Етап 3: Оцінювання результативності формування контролінгу		
23. Оцінка результативності формування контролінгу	– каталог помилок контролінгу; – оцінювання зрілості контролінгу; – оцінювання досягнення цілей стратегії; – оцінка потенціалу функціональних підсистем	табл.3.19 додаток І, табл.3.21

Картка оперативного обліку інноваційного проекту							
„_____” (повна назва проекту)							
Шифр проекту № _____		Строк впровадження: початок: __. __.20__ р. кінець: __. __.20__ р.					
Керівник проекту :			Відповідальний менеджер:				
Очікувана ефективність проекту (тис. грн.)							
Розрахунковий середньорічний (умовно-річний) обсяг (млн. грн.): продукції _____, прибутку _____, економії виробничих витрат _____							
Очікуваний бюджет проекту (млн. грн.): _____ у т.ч. за джерелами фінансування:							
власні кошти _____,		кошти вітчизняних інвесторів _____,					
кошти бюджетів _____, з них		кошти іноземних інвесторів _____,					
кошти місцевих бюджетів _____,		кредити _____, з них					
кошти державного бюджету _____,		на пільгових умовах _____,					
кошти позабюджетних фондів _____,		інші кошти _____					
Оперативні дані на дату: 20__ р.							
ІННОВАЦІЙНІ ВИТРАТИ (I+II) (млн. грн.) –							
(за проектом) ; _____ (фактичні) ; _____ (економія)							
I. Капітальні інвестиції у необоротні активи							
Показники	Господарський спосіб		Підрядний спосіб		Всього витрати*	У т.ч. ПДВ	
	Роботи без ПДВ	ПДВ	Роботи без ПДВ	ПДВ			
за проектом							
фактично							
зміна, +, –							
*у т.ч. за елементами витрат (без ПДВ)							
Показники	матеріальні	оплата праці та соціальне страхування	амортизація	суми підрядникам за роботу	податки та збори, що не відшкодовуються	інші послуги	Разом
за проектом							
фактично							
зміна, +, –							
II. Поточні витрати не ураховані у вартості необоротних активів							
Показники	Господарський спосіб (власними силами)		Підрядний спосіб (послуги, роботи сторонніх)		Всього витрати	У т.ч. ПДВ	
	Роботи без ПДВ	ПДВ	Роботи без ПДВ	ПДВ			
за проектом							
фактично							
зміна, +, –							

Рисунок Ж.2.3 – Специфікація оперативного контролінгу виконання інноваційного проекту

Ж.2.2. Апробація сценарію для ТОВ ВО «Одесагрунтотмаш», ТОВ «Поліпласт», ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС»: скорочена характеристика

Характеристика	Підприємства		
	ТОВ ВО «Одесагрунтотмаш»	ТОВ «Поліпласт»	ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС»
1. Розмір підприємства	Середнє	Середнє	Середнє
2. Готовність системи управління	Середня	Середня	Низька
3. Організаційне забезпечення	Аутсорсінг тимчасово створена група	Посада контролера у діючому планово-економічному відділі	Посада контролера тимчасово створена група
4. Автоматизація контролінгу	ПП «Бізнес-аналітик», «ІС: Підприємство 8»	«Business Studio» або «ІС: Підприємство 8»	
5. Перелік показників відповідно інноваційним цілям, розміру та об'єктам контролінгу	інноваційні витрати: з табл.3.13; інноваційний проект: з табл.3.15		
6. Витрати на контролінг	Послуги зовнішніх контролерів		
7. Форма контролінгу	Фрагментарна (інноваційний)		
8. Функціональність	Обмежена		Обмежена
9. Горизонт контролювання	Місяць, 1 рік; 5 років	Місяць, 1 рік; 4 роки	Місяць, 1 рік

Додаток I

Графічна інтерпретація моделі зрілості контролінгу на підприємстві

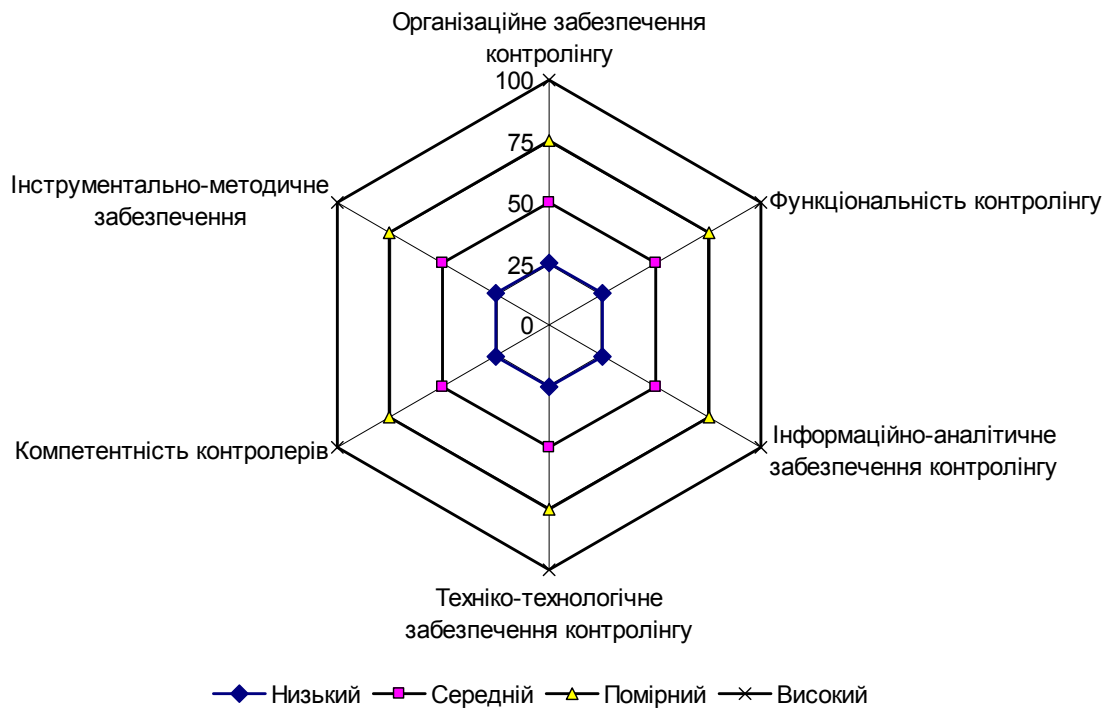
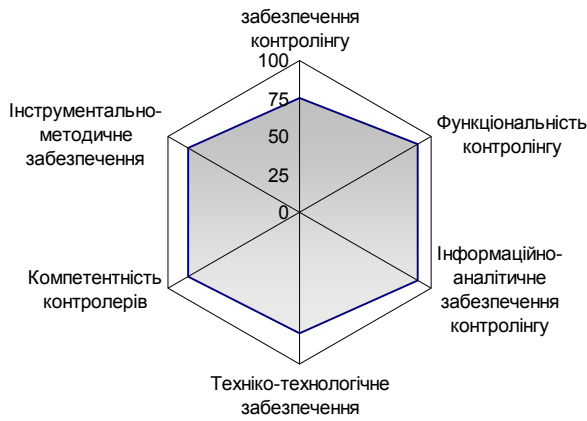


Рисунок I. 1 – Зразкова (еталонна) графічна інтерпретація моделі зрілості контролінгу на підприємстві (джерело: на підставі [205])

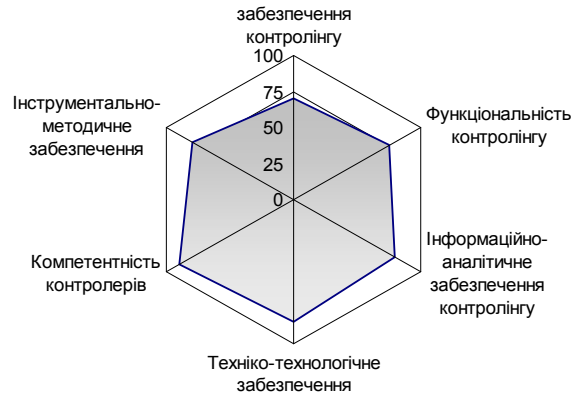
Таблиця I.1 – Результати оцінювання зрілості контролінгу на промислових інноваційно-активних підприємствах (джерело: власна розробка на підставі результатів власних досліджень)

Напрямок оцінювання	Підприємства					
	ТОВ «С-Інжиніринг»	ТОВ «Завод Полігон»	ТОВ «Фертеліта груп»	ПАТ «Олімп-круг»	ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗА3»	ТОВ «ПОЛ-ПЛАСТ»
3. Організаційне забезпечення контролінгу (O ₁)	75	35	70	40	55	35
4. Функціональність контролінгу (O ₂)	90	40	75	60	75	35
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення контролінгу (O ₃)	90	45	80	60	75	45
4. Техніко-технологічне забезпечення контролінгу (O ₄)	80	45	85	65	65	50
5. Компетентність контролерів (O ₅)	85	60	90	60	60	45
6. Інструментально-методичне забезпечення (O ₆)	85	55	80	45	60	50
Рівень зрілості контролінгу (Z)	505	280	480	330	390	260

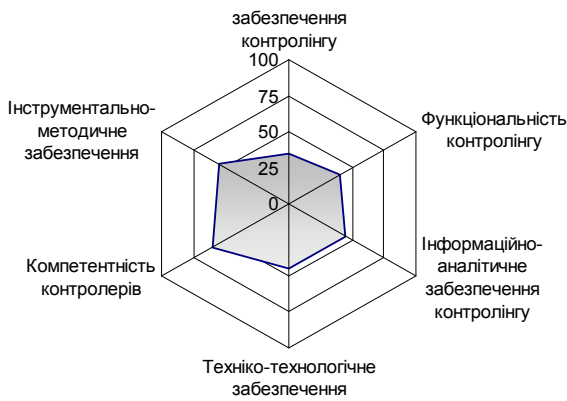
Продовження додатку І



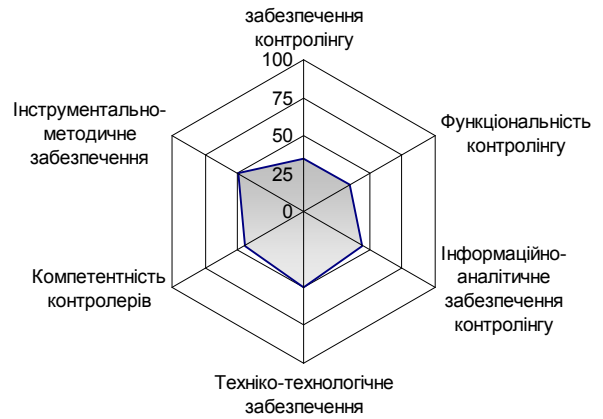
ТОВ «С-Інжинірінг»



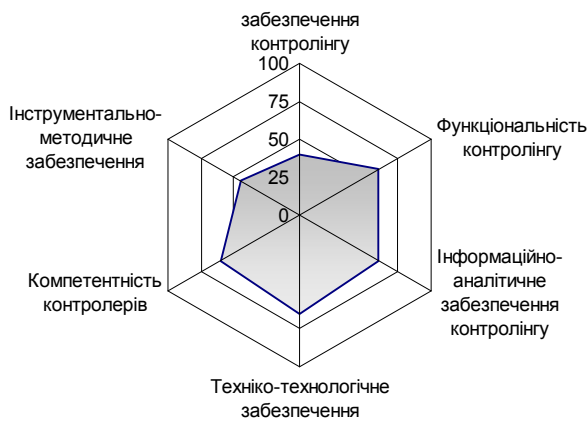
ТОВ «Фертеліта груп»



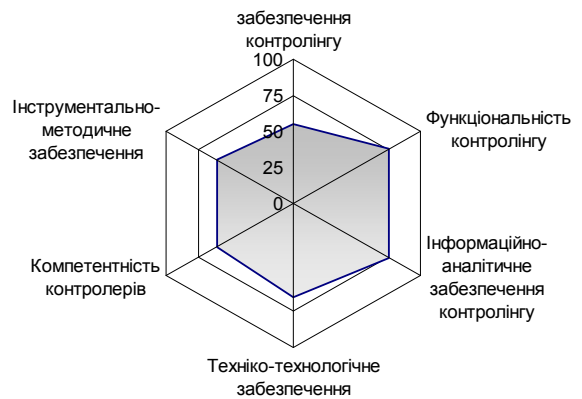
ТОВ «Завод Полігон»



ТОВ «ПОЛІ-ПЛАСТ»



ПАТ «Олимп-круг»



ВГРП «ІЗАА» ПАТ «ЗАЗ»

Рисунок І. 2. – Модель зрілості контролінгу на виборці досліджуваних інноваційно-активних підприємств Одеського регіону у 2010-2013рр.

ТОВ «ПОЛІПЛАСТ»
Юридична адреса: 65122, м. Одеса, Академіка Вільямса, 93/1, тел. +380 (482) 49-36-47
e-mail: poliplast@rambler.ru

Довідка № 2/01
від « 16 » 08 20 04 р.

*Про використання результатів дисертаційної роботи
Селіванової Наталії Миколаївни
на тему «Управління розвитком інноваційно-активного промислового
підприємства на засадах контролінгу»*

Довідка видана в тому, що науково-практичні результати, отримані в дисертаційній роботі Селіванової Н.М. прийняті підприємством до застосування в процесі планово-економічної діяльності та представляють великий інтерес для підвищення ефективності управління розвитком та діяльністю промислового підприємства. *Прийнято до впровадження:*

- 1) розроблені авторкою методи і підходи до застосування контролінгу в управлінській діяльності підприємства;
- 2) комплекс методичних рекомендацій для управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу.



ТОВ «ПОЛІПЛАСТ»

Діденко В.М.

ТОВ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ОДЕСАГРУНТОМАШ»

Україна, 65003, м. Одеса, вул. Черноморського Козакав, 72
Тел.: +38 (048) 235330, (048) 202267
e-mail: odessagrochvymash@ukr.net



№ 18/14 від 29.11.2013

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи

Селіванової Наталії Миколаївни

на тему «Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу»

Довідка видана в тому, що науково-практичні результати, отримані в дисертаційній роботі Селіванової Н.М. «Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу» представляють великий інтерес для підвищення ефективності управління розвитком та діяльністю промислового підприємства і використано в процесі планово-економічної діяльності підприємства.

Зокрема:

- 1) враховані розроблені авторкою методи і підходи до впровадження контролінгу в діяльності підприємства;
- 2) прийнято до впровадження методичне забезпечення управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу.

Директор

В.В. Клименко



ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС»

Юридична адреса: 65007, Одеська обл., м. Одеса, провулок Волзький 1, кв. 2, тел. 743-24-65
Фактична адреса: 65031, м. Одеса, Ленінградське шосе, 2, тел. 743-24-65
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 34673329

Р/р 26003155100007 в ПАТ ОФ "Укрінбанк", МФО 300142, e-mail: avtaho@mail.ru

Вих. № 5 від 14.03.2014 р.

Довідка

про використання результатів дисертаційної роботи

Селіванової Наталії Миколаївни

на тему «Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу»

Довідка видана в тому, що науково-практичні результати, отримані в дисертаційній роботі Селіванової Н.М. прийняті підприємством до застосування в процесі планово-економічної діяльності та представляють великий інтерес для підвищення ефективності управління розвитком та діяльністю промислового підприємства. *Прийнято до впровадження:*

- 1) розроблені авторкою методи і підходи до застосування контролінгу в управлінській діяльності підприємства;
- 2) комплекс методичних рекомендацій для управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу.

Директор
ТОВ «АВ ТАХО-СЕРВІС



Зінченко С.В.

Документи, що підтверджують впровадження результатів дисертації



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Ministry of Education and Science of Ukraine

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ODESSA NATIONAL POLYTECHNIC UNIVERSITY

пр. Шевченка, 1, м. Одеса-44, 65044 Україна
 phone: +38 048 7223474, fax: +38 0482 344273
 E-mail: orpi@orpi.ua http://www.orpi.ua, Код ЄДРПОУ 02071045

На № 02.07.2014 № 1866/04-06



Довідка

про використання результатів дисертаційної роботи
СЕЛІВАНОВОЇ НАТАЛІ МІКОЛАЇВНИ
«Управління розвитком інноваційно-активного
промислового підприємства на засадах контролю»
 у науково-дослідницькій діяльності Одеського національного політехнічного університету

Довідка видана у тому, що у науково-дослідницькій діяльності Одеського національного політехнічного університету використані наступні наукові результати, отримані у дисертаційній роботі **Селіванової Наталі Миколаївни**:

- наукове обґрунтування особливостей контролю та управлінського обліку інноваційних витрат промислового підприємства, оцінювання їх впливу на економічну безпеку підприємства, застосування контролю в якості методологічного інструментарію в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- класифікаційні ознаки контролю розвитку інноваційно-активного промислового підприємства;
- рекомендації щодо вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролю в систему управління інноваційно-активного підприємства.

Дисертацію виконав згідно тематичних планів НДР ОНПУ за період 2007-2014 рр. при виконанні бюджетних тем: «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації в промисловому секторі економіки України» (номер державної реєстрації 0106U013171, 2007-2009 рр.); «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи управлінського обліку та аналізу на рівні окремого підприємства, що інтегрується у обліково-аналітичну систему регіону» (номер державної реєстрації 0109U002625, 2008-2011 рр.); «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи економічної безпеки підприємства структуроформуючих галузей реального сектора економіки регіону з використанням чинника вартості підприємства» (номер державної реєстрації 0112U002912, 2011-2014 рр.). Дисертація прийшла участь у виконанні вказаної теми як співвиконавця.



Проректор ОНПУ з наукової та науково-педагогічної роботи
 д.т.н., професор **Д.В. Дмитришин**

Вик. Устиков А.Ю.
 Тел. 705-84-31



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Ministry of Education and Science of Ukraine

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ODESSA NATIONAL POLYTECHNIC UNIVERSITY

пр. Шевченка, 1, м. Одеса-44, 65044 Україна
 phone: +38 048 7223474, fax: +38 0482 344273
 E-mail: orpi@orpi.ua http://www.orpi.ua, Код ЄДРПОУ 02071045

На № 02.07.2014 № 1866/06-02



Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
СЕЛІВАНОВОЇ НАТАЛІ МІКОЛАЇВНИ
«Управління розвитком інноваційно-активного
промислового підприємства
на засадах контролю»
 у навчальній процесі Одеського національного політехнічного університету

Довідка видана у результаті того, що в програмах, навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій по дисциплінах «Управлінський облік» і «Управлінський облік» використовуються наукові результати, отримані у дисертації **Селіванової Наталі Миколаївни**.

методичний підхід до контролю та управлінського обліку інноваційних витрат промислових підприємств, оцінювання їх впливу на економічну безпеку підприємства та його аналітичний апарат є складовою темі «Організація управлінського аналізу на підприємствах різного типу» дисципліни «Управлінський облік», що читається студентам спеціальності 6.030509 «Облік і аудит» у 7 семестрі на кафедрі обліку, аналізу і аудиту та студентам спеціальності 7.030601 «Менеджмент організації і адміністрування» у 9 семестрі на кафедрі менеджменту. Рекомендації щодо вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролю в систему управління інноваційно-активного підприємства використано у темі «Аналіз варіантів альтернативних рішень» з дисципліни «Управлінський облік», яка викладається студентами спеціальності 6.030509 «Облік і аудит» у 7 семестрі на кафедрі обліку, аналізу і аудиту; основні теоретичні розробки та систематизовані аналітичні матеріали використано у дипломному проєктуванні для студентів денної форми навчання спеціальностей 8.03050901 «Облік і аудит» та 7.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування», 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою».

Використані результати дисертації **Селіванової Наталі Миколаївни** свідчать про глибоке опрацювання проблематики застосування контролю в якості методологічного інструментарію управління фінансово-господарською діяльністю промислового підприємства. Виконані та проаналізовані матеріали навчально-методичного, можливість практичної реалізації, тому істотно поліпшують матеріал спеціальних дисциплін і сприяють підвищенню якості підготовки фахівців в напрямку активізації інноваційного розвитку промислових підприємств та управління ним.



Проректор ОНПУ з наукової та науково-педагогічної роботи
 к.т.н., доцент **Ю.М. Світязько**

Вик. Устиков А.Ю.
 Тел. 705-84-31