

**Панас Ярослав Володимирович,**  
*ст. викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,  
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна)*

## **МОДЕЛЬ УПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРАКТИКУ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Обґрунтовано необхідність застосування на промислових підприємствах контролінгу інноваційної діяльності. Розроблено методичний підхід щодо впровадження контролінгу інноваційної діяльності у практику господарської діяльності промислового підприємства на основі двоконтурної схеми прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності. У межах цього підходу запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення організаційної та інформаційної систем управління інноваційно активним промисловим підприємством.*

Ключові слова: контролінг інноваційної діяльності, управлінські рішення, конкурентоспроможність, організаційна та інформаційна системи управління, ефективність.

DOI: 10.21272/mmi.2017.1-17

**Постановка проблеми.** Інновації в сучасних умовах господарювання є єдиним безальтернативним способом забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та розвитку суб'єкта господарювання. За рівнем інноваційності у 2015-2016 роках вітчизняна економіка перебувала на 54-му місці серед 140 країн згідно з даними Всесвітнього економічного форуму, що розраховує щорічний індекс глобальної конкурентоспроможності. [23 с. 354] Попри наявний інноваційний потенціал ефективність інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств є доволі низькою. На неї, безумовно, впливає значна кількість зовнішніх чинників інституційного, інфраструктурного, фінансового та іншого характеру, що пов'язано з функціонуванням макро- та мезооточення. Однак удосконалення системи управління відповідно до умов сьогодення із застосуванням сучасних інструментів менеджменту дозволяє значно підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Одним із найуспішніших інструментів, що забезпечує підвищення ефективності функціонування об'єднувальної функції менеджменту і широко використовується в практиці господарювання європейських підприємств, є контролінг. Ураховуючи вищенаведене, постає необхідність застосування контролінгу до підвищення ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед провідних європейських фахівців, які досліджували питання контролінгу та запропонували моделі його впровадження в практику господарювання промислових підприємств, необхідно назвати: Ю. Вебера та У. Шеффера [24], А.М. Кармінського та С.Г. Фалько [6], П. Хорвата [7], Г. Пича та Є. Шерма [15], Д. Хана [20] та інших. У свою чергу, останнім часом з'явилося багато публікацій у періодичних наукових виданнях, що містять рекомендації для впровадження контролінгу: як загальної концепції управління [3; 18]; з урахуванням особливостей окремих видів економічної діяльності [8; 17]; з акцентуванням уваги на окремих видах управлінської діяльності [4; 10].

У вітчизняній науковій літературі на особливу увагу заслуговують праці Л.В. Балабанової та О.О. Гасило [2] про маркетинговий контролінг, О.В. Оліфірова [11] про контролінг інформаційної системи управління, а також О.В. Рибак [16] про формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства. Серед досліджень, в яких контролінг розглядається крізь призму інноваційної діяльності, можна виділити дослідження Н.М. Михайличенко [9], у якому

розглянуто проблему визначення кола функцій підсистеми контролінгу інновацій та визначено її місце в системі контролінгу на підприємстві та в управлінській системі в цілому. Іншими вітчизняними науковцями, А.А. Пилипенко та А.О. Литвиненко [14], розроблено методичні рекомендації щодо формування механізму контролінгу в циклах активізації інноваційної діяльності та формуванні програм розвитку потенціалу підприємства. Крім того, С.Ю. Альошиним [1] сформовано механізм управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу.

**Невирішені питання.** Як показав аналіз останніх досліджень, місце та значення контролінгу все більше вивчається у розрізі різних сфер діяльності підприємства, зокрема й інноваційної. Разом із тим досі залишається не до кінця розкритим не лише теоретичний аспект контролінгу інноваційної діяльності, але й прикладний аспект, зокрема питання щодо його впровадження в діяльність промислових підприємств. З огляду на це виникає актуальна необхідність у подальшому ґрунтовному вивченні можливостей впровадження контролінгу інноваційної діяльності з урахуванням особливостей вітчизняної практики господарювання.

**Метою статті** є розроблення методичного підходу щодо впровадження контролінгу інноваційної діяльності в практичну діяльність промислових підприємств.

**Основні результати дослідження.** Довготривала конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах четвертої технологічної революції може бути забезпечена лише за умови реалізації ефективної інноваційної політики. В її основі лежать управлінські рішення, здатні оптимізувати рівень прибутковості та розвитку суб'єкта господарювання. Це може бути забезпечено за допомогою міжфункціональної консолідації планування, організації, стимулювання, контролю, регулювання і координації, що допоможе інтенсифікувати інноваційні процеси та реалізацію інноваційних проектів. Одним із найкращих інструментів міжфункціональної консолідації в управлінні є *контролінг інноваційної діяльності* (КІД), який завдяки цілеспрямованому збиранню, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, орієнтованих на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання [12].

Яскравим прикладом успішності застосування контролінгу в практичній діяльності підприємств, безперечно, є Німеччина, яка входить до десятки країн світу з найвищим розвитком інновацій. Підприємства цієї країни значну увагу приділяють формуванню ефективної інформаційно-облікової системи, яка забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності. Зокрема, як свідчать дані спільного дослідження Наукової школи корпоративного управління – бізнес школи Отто Байсайма (*WHU – Otto Beisheim School of Management*) та Міжнародної асоціації контролерів (*International Controller Association*) [22], проведеного в 2013 році, близько 7% успішних компаній налагодили інформаційну звітність про інновації з періодичністю, меншою ніж за один місяць (рис. 1). Ще 26% із них узагальнюють таку інформацію не менше ніж один раз за 30 днів. Приблизно така ж сама кількість компаній (33%) велику увагу приділяє інформації про клієнтів і лише близько чверті успішних компаній не мають стандартизованої звітності для моніторингу інформації про процеси (26%), клієнтів (20%) та інновації (26%).

Наприклад, у німецькій корпорації Siemens AG впровадження контролінгових заходів дозволило підвищити ефективність управлінських процесів на 9,3%, а виробничих – на 21,5% [5, с. 40]. Найбільш вражаючі результати при застосуванні контролінгу показала корейська корпорація Kia Motors. За рахунок контролінгового інструментарію їй вдалося підвищити рівень своєї інноваційності на 62,3%, структурованості інформаційних потоків – на 13,6%, а також покращити ефективність процесів планування на 45,3% [21, с. 34].

Таким чином, урахувавши міжнародний досвід, а також результати попередніх

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

досліджень [12; 13], пропонуємо сформувати модель впровадження КІД у практику господарської діяльності промислового підприємства на основі двоконтурної схеми прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

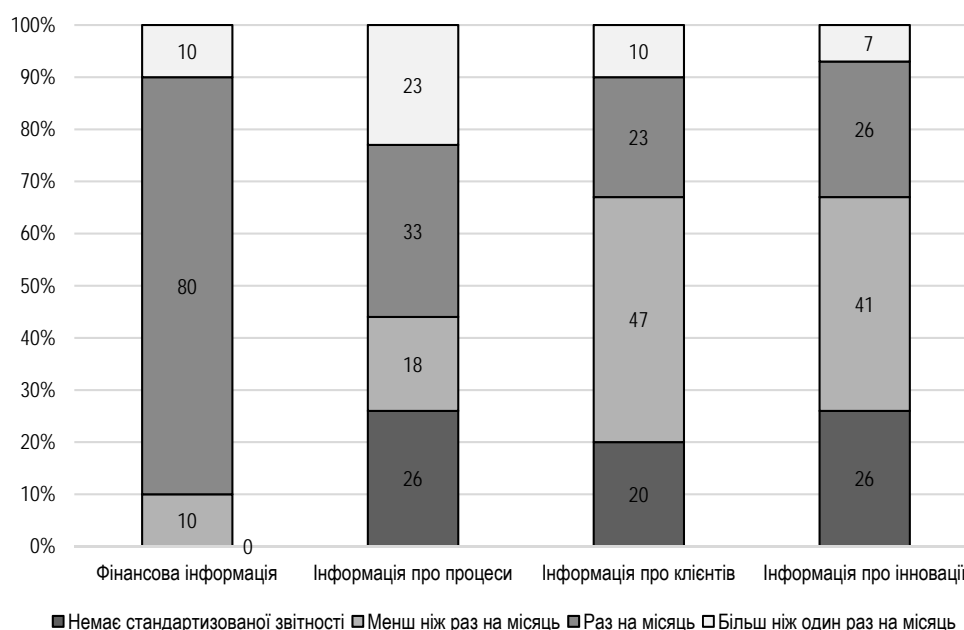


Рисунок 1 – Частота формування стандартизованих інформаційних звітів для успішних суб'єктів господарювання (побудовано на основі даних [7])

На нашу думку, процес впровадження контролінгу інноваційної діяльності повинен складатися з п'яти етапів (рис. 2). На *першому етапі* потрібно провести детальне оцінювання ефективності управлінської системи на предмет здатності реалізувати інноваційний потенціал і при цьому забезпечувати належний рівень прибутковості. Такий підхід дасть можливість чітко сформулювати бачення щодо впливу контролінгу, зокрема КІД, на систему управління промисловим підприємством. Також дозволить виявити проблеми в тріаді адміністративної, комерційної і технологічної здатності реалізувати плани інноваційного розвитку та забезпечувати довготривалу конкурентоспроможність через ефективне функціонування інформаційної та організаційної систем управління інноваційно активним промисловим підприємством.

Позитивне рішення про впровадження КІД приймається за умови виявлення істотних проблем із ресурсною чи синергетичною здатністю реалізувати інноваційний потенціал промислового підприємства. Треба також зауважити, що незліченна кількість внутрішніх та зовнішніх чинників, а також значна динаміка зміни їхнього рівня впливу на систему управління не дає можливості сформулювати єдине положення про ефективну організацію контролінгу для всієї сукупності інноваційно активних промислових підприємств. У нашому дослідженні визначено лише основні напрями виконання робіт з впровадження КІД, а наповнити їх конкретним змістом можна лише при врахуванні особливостей функціонування конкретного інноваційно активного промислового підприємства.

Наступним (другим) етапом роботи після прийняття адміністративного рішення про застосування контролінгу інноваційної діяльності є визначення базових засад функціонування КІД (рис. 3). Виходячи з місії КІД, його основним завданням у сучасних умовах господарювання є зменшити протиріччя між чітко структурованою системою організаційно-економічного механізму функціонування промислового підприємства та процесом перетворення інноваційної ідеї в комерційно привабливий продукт. Створення інновації є процесом творчим, спонтанним, іноді навіть випадковим, що складно піддається регламентуванню в системі управління промислового підприємства. Тому КІД повинен допомагати менеджменту підприємства створити умови для ефективного аналізу, інформаційного забезпечення та регулювання і координації управлінської діяльності, при цьому не руйнуючи творчої атмосфери в колективі. Адже творча атмосфера сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та швидкості розвитку підприємства через удосконалення систем управління інноваційними процесами та проектами, а також адаптацією елементів виробничо-господарської системи до результатів інноваційної діяльності.



**Рисунок 2 – Алгоритм впровадження контролінгу інноваційної діяльності**  
(сформовано на основі [2, с. 135; 6, с. 235; 15, с. 138] та власних досліджень)

На цьому етапі потрібно затвердити перелік завдань, які забезпечать виконання основного – КІД – для конкретного суб'єкта господарювання. Цей перелік повинен віддзеркалювати проблеми в управлінні інноваційною діяльністю, що були виявлені на етапі оцінювання ефективності управлінської системи на предмет здатності реалізувати інноваційний потенціал і при цьому забезпечувати належний рівень прибутковості. Він повинен бути сформований на основі принципів та функцій КІД. У свою чергу, запропоновані нами принципи та функції КІД є

результатом аналізу вітчизняних та іноземних наукових джерел, фінансово-господарської діяльності інноваційно активних промислових підприємств Львівської області. Під час формування їх переліку було взято до уваги вимоги до функціонування інноваційно активних суб'єктів господарювання в умовах четвертої технологічної революції.

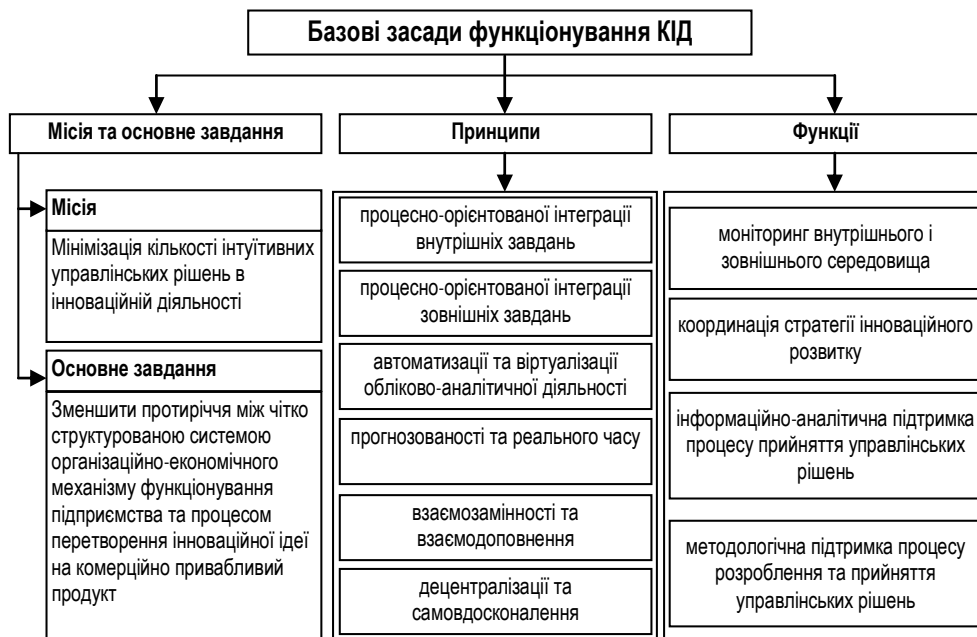


Рисунок 3 – Перелік базових засад функціонування контролінгу інноваційної діяльності (запропоновано автором)

Таким чином, перелік завдань КІД необхідно формувати, базуючись на таких принципах:

– *процесно-орієнтованої інтеграції внутрішніх завдань*, що передбачає спільну діяльність підсистем промислового підприємства над удосконаленням продуктів, технологій, організаційної взаємодії та маркетингових заходів;

– *процесно-орієнтованої інтеграції зовнішніх завдань*, що передбачає удосконалення продуктів та способів комунікації з урахуванням індивідуальних потреб замовників, інтересів постачальників та регіональних і державних владних інституцій;

– *автоматизації та віртуалізації обліково-аналітичної діяльності*, що передбачає можливість моніторингу та формування проміжної звітної інформації без залучення додаткових людських ресурсів;

– *прогнозованості та реального часу*, що передбачає постійний моніторинг реального і потенційного середовищ функціонування промислового підприємства для оцінювання зовнішніх загроз та реалізації інноваційних можливостей;

– *взаємозамінності та взаємодоповнення*, що передбачає постійний моніторинг потреби в перерозподілі завдань, пов'язаних із процесом планування, контролю та інформаційного забезпечення між підрозділами промислового підприємства;

– *децентралізації та самовдосконалення*, що передбачає застосування в практику роботи

підрозділів суб'єкта господарювання елементів підприємництва на основі узгоджених регламентів та інтегрованої в систему управління внутрішньо організаційної бази знань.

*Третім етапом* впровадження КІД є удосконалення системи прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності на засадах контролінгу. Він передбачає внесення істотних змін в роботу організаційної та інформаційної систем функціонування вітчизняних інноваційно-активних промислових підприємств.

Організаційна система управління інноваційно активним промисловим підприємством при застосуванні КІД повинна формуватися навколо менеджерів, здатних впровадити у життя поставлену мету через оптимізацію управлінських зусиль у таких трьох напрямках:

- 1) технічний, який повинен (спроможний) забезпечити доведення інноваційної ідеї до створення життєздатного товару чи процесу;
- 2) комерційний, який забезпечить цьому товару чи процесу належний супровід при виході і закріпленні на ринку;
- 3) адміністративний, який може лобювати інтереси інноваційного проекту на всіх щаблях організаційної структури підприємства.

Функціонування ефективної системи управління інноваційною діяльністю забезпечує реалізацію стратегії розвитку, в основі якої закладено інноваційну політику, зорієнтовану на пошук та планомірне впровадження суспільних досягнень у практику роботи суб'єкта господарювання. Інноваційна політика зобов'язана відповідати глобалізаційним викликам, які формують жорсткі вимоги до існування. Вона повинна забезпечити поєднання стадій створення, відтворення і реалізації продукту чи послуги у просторі та часі. Таким чином, стратегічний розвиток буде забезпечуватися за рахунок безперервного удосконалення і підтримки життєвого циклу продукції чи послуги завдяки тому, що кожен учасник створення інноваційного продукту може на основі єдиних стандартів удосконалити його в будь-якій ланці, і це удосконалення буде негайно відтворене всією системою.

На нашу думку, процес удосконалення організаційної складової системи прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності на засадах контролінгу повинен передбачати такі етапи:

- розроблення моделі організаційного забезпечення КІД;
- визначення складових, способів аналізу та періодичності перегляду основних положень стратегічного плану інноваційного розвитку;
- визначення переліку центрів відповідальності та переліку складових їх бюджетів;
- модернізацію існуючого методичного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у КІД;
- впровадження нового методичного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у КІД;
- визначення параметрів компетентності для персоналу, який обслуговуватиме систему організаційного забезпечення КІД;
- визначення бюджету впровадження моделі організаційного забезпечення КІД.

Другою складовою третього етапу впровадження КІД є удосконалення інформаційної системи управління. Інформаційна система управління, що пронизує контури, відповідальні за розроблення та реалізацію управлінських рішень, сформована на основі контролінгу, покликана зменшувати комунікаційні бар'єри як усередині суб'єкта господарювання, так і в середовищі безпосередньо зацікавлених у його роботі суб'єктів. Контролінг як міжфункціональний напрям управлінської діяльності повинен допомагати в процесі прийняття управлінських рішень, головною метою яких є досягнення оптимальної узгодженості між рівнем інноваційного розвитку та прибутковістю підприємства. Ця узгодженість повинна досягатися за рахунок налагодженої

інформаційно-аналітичної роботи, що дає можливість створити умови, які сприяють прийняттю управлінських рішень з урахуванням особливостей інтересів різних зацікавлених груп впливу. Інструментарій контролінгу дозволить зробити інноваційну діяльність ключовою ланкою управлінського процесу сучасного успішного підприємства. Він сприятиме зміні стереотипного бачення про інновації як найбільш ризикованого, дорогого, тривалого у реалізації та непередбачуваного засобу досягнення мети підприємства [19].

З огляду на це вважаємо, що процес удосконалення інформаційної складової системи прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності на засадах контролінгу повинен відбуватися за такими етапами:

- розроблення моделі інформаційного забезпечення КІД;
- визначення потреб у закупівлі та модернізації існуючих технічних засобів;
- визначення потреб у закупівлі нових програмних засобів та адаптації існуючих до функціонування в умовах застосування КІД;
- визначення параметрів компетентності для персоналу, який обслуговуватиме систему інформаційного забезпечення КІД;
- модернізації існуючого методичного забезпечення функціонування інформаційної системи в умовах застосування КІД;
- визначення бюджету впровадження моделі організаційного забезпечення КІД.

На *четвертому етапі* впровадження КІД відбувається інтеграція розроблених моделей організаційного та інформаційного забезпечення КІД у практику роботи інноваційно-активного промислового підприємства. Він передбачає адаптацію персоналу інших підрозділів до роботи в умовах застосування КІД, а також підбір персоналу для забезпечення ефективного функціонування КІД на підприємстві. Завершальним елементом цього етапу робіт є внесення змін в організаційну структуру підприємства, пов'язаних із застосуванням КІД. Аналіз вітчизняної та іноземної практики впровадження контролінгу свідчить, що правильний вибір моменту його інтеграції в практику роботи промислового підприємства є надзвичайно важливим для його успішного функціонування. Колективу підприємства, яке перебуває у скрутних фінансових умовах, буде дуже складно пояснити необхідність додаткових витрат на підвищення ефективності процесу управління [6, с. 232]. Набагато простіше розпочати процес інтеграції моделей організаційного та інформаційного забезпечення КІД у практику роботи підприємства за його стабільного фінансового становища та умов позитивної налаштованості колективу на інноваційний розвиток, який був забезпечений впровадженням інноваційних продуктів та процесів, нових для підприємства. На нашу думку, для інноваційно-активних промислових підприємств таким моментом є бажання і можливість найвищої ланки менеджменту вкладати кошти в інноваційні продукти, нові для ринку, які повинні обов'язково супроводжуватися організаційними інноваціями, серед яких ключовою інновацією є впровадження КІД у практику роботи підприємства. КІД повинен бути представлений колективу як управлінський інструмент, що сприятиме зростанню кількості раціональних управлінських рішень та зменшенню кількості робіт, пов'язаних з інтуїтивними рішеннями менеджерів вищої і середньої ланок. Раціональні управлінські рішення, прийняті в умовах застосування КІД, сприятимуть зростанню прибутковості підприємства і відповідно можливої бази фінансової мотивації персоналу.

Отже, адаптація персоналу інших підрозділів до роботи в умовах застосування КІД повинна передбачати:

- проведення роз'яснювальної роботи серед усіх представників адміністративно-управлінського персоналу про переваги застосування КІД у практичній діяльності підприємства;
- проведення інструктажів із керівниками всіх структурних підрозділів про технологію впровадження та функціонування КІД у практичній діяльності підприємства;

– проведення необхідних практичних тренінгів із фахівцями адміністративно-управлінського персоналу, які будуть безпосередньо працювати з інструментами КІД та представниками відділу (служби) контролінгу чи посадовими особами, для яких КІД стане частиною щоденних функціональних обов'язків;

– систему мотивації для працівників, у яких застосування інструментів КІД не є частиною посадових обов'язків.

Однією із ключових умов ефективного функціонування КІД на підприємстві є наявність персоналу з необхідними компетенціями. Цей набір компетенцій повинен дозволяти ефективно лобювати інтереси поточної та перспективної інноваційної діяльності на всіх щаблях організаційної структури підприємства. На нашу думку, фахівець із КІД повинен обов'язково володіти знаннями про методи:

- пошуку та впровадження інновацій у практичну діяльність підприємства;
- оцінювання ефективності інноваційних проектів та процесів у КІД;
- оцінювання ризиків впровадження інноваційних проектів та процесів;
- планування та контролю стратегії й тактики інноваційної діяльності підприємства;
- адаптації елементів виробничо-господарської системи до результатів інноваційної діяльності;

– мотивації персоналу постачальницьких, виробничих та збутових підрозділів підприємства.

У свою чергу, фахівець з інформаційного супроводу КІД повинен обов'язково володіти знаннями про методи:

- оптимізації документообігу підприємства;
- технічного забезпечення функціонування інформаційної бази інноваційних знань підприємства;
- програмного забезпечення функціонування інформаційної бази інноваційних знань підприємства;
- безпечного функціонування інформаційної бази інноваційних знань підприємства (уникнення несанкціонованого доступу та забезпечення ієрархічності доступу до інформації).

Внесення змін до організаційної структури підприємств, пов'язаних із застосуванням КІД, передбачає нормативне закріплення обов'язків, відповідальності та повноважень фахівців із КІД. Крім того, важливим елементом цього процесу є визначення та адміністративне закріплення їх місця в управлінській ієрархії підприємства, що істотно вплине на можливості КІД у сфері розроблення, прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень. Отже, в межах підприємства необхідно розробити, затвердити та впровадити:

– наказ щодо переліку змін в організації роботи підприємства, пов'язаний із упровадженням КІД;

– наказ щодо системи мотивації для працівників, у яких застосування інструментів КІД не є частиною посадових обов'язків;

– положення про відділ (службу) контролінгу;

– посадові інструкції представників відділу (служби) контролінгу;

– зміни в посадові інструкції представників інших підрозділів підприємства.

*П'ятий етап* впровадження КІД містить дві складові. Перша забезпечує проведення контролю та аналіз реалізованих заходів щодо удосконалення організаційної та інформаційної складових системи прийняття і реалізації управлінських рішень у КІД. Друга запускає механізм зворотного зв'язку через процедуру:

– уточнення переліку та змісту завдань КІД для конкретного суб'єкта господарювання;

– адаптації організаційної та інформаційної складових системи прийняття і реалізації



управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності на засадах контролінгу з урахуванням поточних та перспективних вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства:

– реалізації регульовальних заходів щодо впровадження нових вимог функціонування КІД.

Необхідно зазначити, що подальше удосконалення запропонованої нами моделі впровадження КІД у практичну діяльність підприємств відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ є безперервним процесом адаптації організаційної та інформаційної систем інноваційно-активного промислового підприємства до вимог часу.

**Висновки.** Формування системи управління інноваційною діяльністю на основі двоконтурної схеми розроблення і прийняття управлінських рішень на засадах контролінгу інноваційної діяльності дозволяє:

– більш чітко визначити межі впливу та ступінь відповідальності кожного робочого місця за досягнення мети підприємства;

– оптимально розподілити управлінські зусилля системи менеджменту підприємства у двох контурах відповідальності – за розроблення та реалізацію управлінського рішення.

Контролінг інноваційної діяльності як ключовий елемент запропонованої схеми управління сприятиме мінімізації кількості інтуїтивних управлінських рішень, відповідно збільшивши частку раціональних управлінських рішень. Утворення ефективного інформаційного поля, що виникає при комплексному застосуванні контролінгового інструментарію, допомагає у прийнятті управлінських рішень, покликаних сприяти розвитку підприємства у складних конкурентних умовах сучасного технологічного укладу.

**Перспективи подальших досліджень.** Для ефективного застосування запропонованої моделі впровадження КІД у практику господарювання вітчизняних промислових підприємств потрібно удосконалити положення та посадові інструкції керівника і представників відділу (служби) контролінгу. Відповідно саме у цьому напрямку будуть спрямовані наші подальші дослідження.

1. Альошин С.Ю. Формування механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу / С.Ю. Альошин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 2. – С. 126-137.
2. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 212 с.
3. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6(2). – С. 116-118.
4. Головка О.Г. Особливості впровадження системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах / О.Г. Головка, К.О. Реган // Вісник Університету банківської справи. – 2013. – № 1. – С. 259-262.
5. Жакевич А.Г. Формирование эффективной системы контроллинга в промышленных организациях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Жакевич Александр Георгиевич. – Москва : Международный институт экономики и права, 2016. – 189 с.
6. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под. ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvat & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
8. Миронюк Т.І. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень підприємств харчової промисловості / Т.І. Миронюк // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 1. – С. 18-21.
9. Михайличенко Н.М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій / Н.М. Михайличенко. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 164-168.
10. Олицька Т.А. Методологічні особливості контролінгу персоналу в організації / Т.А. Олицька, Н. П. Базалійська // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. – 2013. – № 4/2, Т. 18. – С. 196-199.
11. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства : монографія / О.В. Оліфіров. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
12. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства / Я.В. Панас // Вісник НУ «Львівська політехніка» : збірник наукових праць. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2013. – № 754. – С. 197-205.
13. Панас Я.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств: теоретичний аспект / Я.В. Панас, С.М. Ткач // Науково-практичний журнал «Регіональна економіка». – Львів : ПП «Арал», 2013. – № 1. – С. 69-75.

**Я.В. Панас. Модель упровадження контролінгу інноваційної діяльності в практику господарювання промислових підприємств**

14. Пилипенко А.А. Формування механізму контролінгу в управлінні інноваційним розвитком потенціалу підприємства / А.А. Пилипенко, А.О. Литвиненко // *ScienceRise*. – 2015. – № 11(1). – С. 21-27.
  15. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки [Електронний ресурс] / Г. Пич Э. Шерм // *Проблемы теории и практики управления* № 3 2001 г. – Режим доступу: <http://www.uptp.ru/pages/search.php?aut=1245>.
  16. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Рибак Ольга Вікторівна. – Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2014. – 248 с.
  17. Сабліна Н.В. Управління діяльністю підприємств машинобудування у контексті перспективи реалізації контролінгу / Н.В. Сабліна // *Економіка і регіон*. – 2014. – № 6. – С. 36-40.
  18. Сливінська О.Б. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України / О.Б. Сливінська // *Агросвіт*. – 2015. – № 11. – С. 34-37.
  19. Ткач С.М. Управління ризиками інвестиційної діяльності в регіоні: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія / С.М. Ткач. – Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2015. – 234 с.
  20. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / [под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича]. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
  21. Юсупова С.Я. Теория и практика внедрения системы контроллинга в условиях информационного общества : автореф. дис. ... д-ра. экон. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. (15. Экономика, управления предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) / С.Я. Юсупова. – Москва : ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2008. – 37 с.
  22. Interactive Key Figures of Controlling [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.whu-on-controlling.com/en/figures/key-figures-of-controlling>.
  23. The Global Competitiveness Report 2015-2016 [Insight Report] / Editor Professor Klaus Schwab. World Economic Forum. – Geneva. 2015. – 403 p.
  24. Weber J. Schäffer U. Introduction to Controlling / J. Weber, U. Schäffer. – Schäffer-Poeschel Verlag, 2008. – 182 p.
1. Alohyn, S.Iu. (2014). Formuvannya mekhanizmu upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu [Formation mechanism of innovative development of industrial enterprises on the basis of controlling]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi – Economics and Management Engineering Industry, 2*, 126-137 [in Ukrainian].
  2. Balabanova, L.V., & Hasylo, O.O. (2006). *Marketynhovyi kontroling: teoriia ta metodolohiia [Marketing Controlling: Theory and Methodology]*. Donetsk: DonDUET. [in Ukrainian].
  3. Butko, M.P. (2014). Orhanizatsiia systemy kontrolingu na pidpriemstvakh Ukrainy [Organizational systems of the controlling at Ukrainian enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 6(2), 116-118 [in Ukrainian].
  4. Holovko, O.H. (2013). Osoblyvosti vprovadzhennia systemy finansovoho kontrolingu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of improvement of financial controlling system at Ukrainian enterprises]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Journal of Banking University*, 1, 259-262 [in Ukrainian].
  5. Zhakevich, A.G. (2016). Formirovanie effektivnoy systemy kontrolyng v promyshlennykh organizatsiyah [Formation of the effective system of controlling in industrial organizations]. *Candidate's thesis*. Moscow: International Institute of Economy and Law [in Russian].
  6. Karmynskiy, A.M., & Falko, S.H. (Eds.). (2006). *Kontroling [Controlling]*. (Translated from work published 1998). Moscow: Finance and Statistics [in Russian].
  7. Horvat, P. (Trans.) (2006). *Koncepciya kontrolyng: Upravlencheskij uchet. Sistema otchotnosti. Byudzhetirovanie [The concept of Controlling: Management Accounting. Reporting system. Budgeting]*. Moscow: Alpina Business Books [in Russian].
  8. Myroniuk, T.I. (2013). Kontroling v systemi pryiniattia upravlynskykh rishen pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Controlling in the system of management decisions of the food industry enterprises]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – The economy of the food industry*, 1, 18-21 [in Ukrainian].
  9. Mykhailychenko, N.M. (2012). Problemy vyznachennia kola funktsii kontrolinhu innovatsii [Problems of identifying the functions of controlling innovation]. *Marketynh i menezhment innovatsii – Marketing and management innovation*, 1, 164-168 [in Ukrainian].
  10. Olytska, T.A. (2013). Metodolohichni osoblyvosti kontrolingu personalu v orhanizatsii [Methodological features of staff controlling at the organization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu im. I.I. Mechnikova – Bulletin of the Odessa National University n.a. I.I. Mechnikova*, 4/2, Vol. 18, 196-199 [in Ukrainian].
  11. Olifirov, O. (2003). *Kontroling informatsiynykh system pidpriemstva [Controlling of information systems of company]*. Donetsk: DonDUET [in Ukrainian].
  12. Panas, Ya.V. (2013). Kontseptsii kontrolingu innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [The concept of controlling innovative activities of enterprise]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika» – Journal of NU «Lviv Polytechnic»*, 754, 197-205 [in Ukrainian].

13. Panas, Ya.V., & Tkach, S.M. (2013). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv: teoretichnyi aspekt [Enterprise Innovative Activity Management: Theoretical Aspect]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Rehionalna ekonomika» – Scientific Journal «Regional economy»*, 1, 69-75 [in Ukrainian].
14. Pylypenko, A.A., & Lytvynenko, A.O. (2015). Formuvannia mekhanizmu kontrolinhu v upravlinni innovatsiinyim rozvytkom potentsialu pidpriemstva [Formation of controlling mechanisms in the management of innovative development of potential of the company]. *ScienceRise – ScienceRise*, 11(1), 21-27 [in Ukrainian].
15. Pich, G., & Sherm, E. (2001). Utochnenie soderzhaniya kontrollinga kak funktsii upravleniya i ego podderzhki [Clarification of controlling content as a function of control and its support]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Problems of the theory and practice of management*, 3, 21-26 [in Russian].
16. Rybak, O.V. (2014). Formuvannia mekhanizmu kontroly v upravlinni rezultatyvnoiu diialnistiu pidpriemstva [Formation mechanism of controlling in the management of the enterprise effective]. (*PhD in Econ. dissertation, Khmelnytsky National University, Ukraine*) [in Ukrainian].
17. Sablina, N.V. (2014). Upravlinnia diialnistiu pidpriemstv mashynobuduvannia u konteksti perspektyvy realizatsii kontroly [Management of engineering enterprises in the context of perspective controlling implementation]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, 6, 36-40 [in Ukrainian].
18. Slyvinska, O.B. (2015). Vprovadzhennia systemy kontroly na pidpriemstvakh Ukrainy [Implementation of controlling at enterprises of Ukraine]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 11, 34-37 [in Ukrainian].
19. Tkach, S.M. (2015). *Upravlinnia ryzykamy investytsiinoiu diialnistiu v rehioni: teoretichni osnovy ta prykladni aspekty [Risk management of investment activity in the region: theoretical basis and applied aspects]*. Lviv: SI «M. I. Dolishnyi Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine» [in Ukrainian].
20. Khan, D. (1997). *Planirovanie i control: koncepciya kontrollinga [Planning and control: the concept of controlling]*. (A.A. Turchak, L.G. Golovach, M.L. Lukashovich, Trans.). Moscow: Finance and Statistics [in Russian].
21. Yusupova, S.Ya. (2008). Teoriya i praktika vnedreniya sistem kontrollinga v usloviyah informatsionnogo obschestva [Theory and practice of the implementation of the system of controlling in the information society]. *Doctor's thesis*. Moscow: Finance Academy under the Government of Russian Federation [in Russian].
22. WHU – Otto Beisheim School of Management (2016, October 22). Interactive Key Figures of Controlling. Official portal WHU – Otto Beisheim School of Management. [www.whu-on-controlling.com](http://www.whu-on-controlling.com). Retrieved from : <http://www.whu-on-controlling.com/en/figures/key-figures-of-controlling> [in English].
23. World Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Geneva. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf) [in English].
24. Weber, J., & Schäffer, U. (2008) *Introduction to controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel [in English].

**Я.В. Панас**, ст. преподаватель кафедры менеджмента персонала и администрирования, Национальный университет «Львовская политехника» (г. Львов, Украина)

**Модель внедрения контроллинга инновационной деятельности в практику хозяйствования промышленных предприятий**

Обоснована необходимость применения на промышленных предприятиях контроллинга инновационной деятельности. Разработан методический подход по внедрению контроллинга инновационной деятельности в практику хозяйственной деятельности промышленного предприятия на основе двухконтурной схемы принятия и реализации управленческих решений в сфере инновационной деятельности. В рамках этого подхода предложен комплекс мероприятий по совершенствованию организационной и информационной системы управления инновационно активным промышленным предприятием.

Ключевые слова: контроллинг инновационной деятельности, управленческие решения, конкурентоспособность, организационная и информационная система управления, эффективность.

*Ya.V. Panas*, Senior Lecturer, Department of Human Resource Management and Administration, Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

**The model of implementation of controlling innovative activities into the practice of industrial enterprises management**

*The aim of the article.* The aim of the article is the development of the methodical approach to implementation of controlling innovative activities into the practice of industrial enterprises management.

*The results of the analysis.* The author justifies a need for application of controlling innovative activities (CIA) at industrial enterprises. The methodical approach to implementation of CIA into the practice of industrial enterprises management, which basis on the double contour scheme of acceptance and realization of administrative decisions in the field of innovative activity has been developed. The author concludes that this process should consist of five stages. A detailed effectiveness evaluation of management systems with identifying of an ability to realize an innovative capacity and providing of the appropriate level of

profitability should be conducted on the first stage (making the decision about a need for CIA implementation). The second stage is identifying the foundations for CIA: mission, objectives, principles and functions. The third stage of CIA implementation is the improvement of the systems of acceptance and realization of administrative decisions in the field of innovative activity based on controlling. It includes making essential changes in a work of organization and information systems of the functioning of Ukrainian innovation active enterprises. The fourth stage involves the adaptation of the personnel of the other departments to work under the conditions of CIA using; selection of personnel for providing of the effective functioning of CIA in the company and making changes into the organizational structure of the company, involving the CIA using. The fifth stage of CIA implementation consists of two components. The first one provides control and analysis of the implemented measures of improvement of organizational and informational components of the acceptance and realization of administrative decisions in CIA. The second one is a launching of feedback mechanism at the enterprise. The author has given complex of proposals and recommendations for each stage of CIA implementation into the practice of industrial enterprises management that can improve the functioning of innovation active enterprises.

**Conclusions and directions of further researches.** The study demonstrated forming systems of innovation management based on the double contour scheme of acceptance and realization of administrative decisions with CIA using makes it possible to:

- clearly define the limit of influence and the degree of responsibility of each workplace for the goal of the company;
- optimal dispense management efforts of a management system of the company in two contour of responsibility – acceptance and realization of administrative decisions.

Controlling innovative activities, as the main element of the proposed control scheme of management will contribute to minimizing the number of intuitive administrative decisions, accordingly increasing the proportion of rational administrative decisions.

When complex of application controlling tools are complexly used, the effective information field is created. It helps to make administrative decisions, which promote enterprise development under a difficult competitive environment of modern technological changes.

The effective using of recommended model of CIA implementation into a practice of Ukrainian industrial enterprises managing cannot be without a development of principle and job description of the direction and members of the department (service) controlling.

**Keywords:** innovative activities controlling, administrative decisions, competitiveness, organizational and information system of management, efficiency.

*Отримано 07.11.2016 р.*