

## КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Панас Я.В., 2013

Обґрунтовано концепцію контролінгу інноваційної діяльності в умовах трансформації вітчизняної економіки з урахуванням особистих інтересів власників, менеджерів вищої ланки та працівників підприємства.

Визначено відмінні характеристики між поняттями “управління інноваційною діяльністю” та “контролінг інноваційної діяльності” в інноваційному менеджменті. Уточнено місце контролінгу інноваційної діяльності у загальній структурі контролінгу. Здійснено аналіз складових концепції контролінгу інноваційної діяльності підприємства в умовах трансформації вітчизняної економіки: мети, принципів, функцій, завдань, рівнів, об’єктів, суб’єкта, критеріїв, моделей, інструментів.

Вперше функції контролінгу інноваційної діяльності розглянуто крізь призму особливостей формування організаційної структури управління підприємством. Набуло подальшого розвитку тлумачення поняття “контролінг інноваційної діяльності”.

На основі запропонованих теоретико-методологічних положень розроблено алгоритм удосконалення системи управління з використанням контролінгового підрозділу, який забезпечує неперервний інноваційний розвиток підприємства.

Ключові слова: контролінг, контролінг інноваційної діяльності, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, функції менеджменту, функції контролінгу інноваційної діяльності.

## THE CONCEPT OF CONTROLLING INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

© Panas Ya.V. 2013

**Objectives.** Justifying the concept of controlling the innovation in the conditions of the national economy transformation, with the account of personal interests of owners, senior managers and employees.

There has been determined the difference between the concepts of “innovation management” and “innovation controlling” in innovation management. The place of innovation controlling in the overall structure of controlling has been specified. The analysis of the components of the concept of controlling the innovative activities of enterprises during the national economy transformation period has been made, these components being: objectives, principles, functions, tasks, levels, objects, subjects, criteria, models and tools.

For the first time the function of innovation controlling is considered in the light of peculiarities of the organizational management structure formation. The interpretation of the concept of “controlling the innovation” has been further developed.

On the basis of the proposed theoretical and methodological positions there could be developed an algorithm for improving the management system with the use of the Controlling unit that provides continuous innovative development of the company.

**Key words:** controlling, innovation controlling, innovation, innovation management, management functions, the functions of controlling the innovation.

### Постановка проблеми

Сьогодні розвиток будь-якої економічної системи відбувається в умовах глобалізації й формування економіки знань. Неоднозначність трактувань цих процесів вітчизняними й

закордонними спеціалістами сприяють збільшенню невизначеності процедур управління інноваційною діяльністю як основного інструмента інтенсивного розвитку сучасного конкурентоспроможного підприємства.

Очевидно, що й теоретико-методологічна база контролінгу інноваційної діяльності у вітчизняній науковій літературі є майже недослідженою. Відсутній єдиний концептуальний підхід до визначення складових контролінгу інноваційної діяльності підприємства, процесів його впровадження та функціонування.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

В Україні немає жодної монографічної та навчально-методичної праці, яка б безпосередньо розглядала контролінг інноваційної діяльності. Те саме стосується й дисертаційних робіт на здобуття вченого ступеня кандидата чи доктора економічних наук. Науковий доробок вітчизняних учених у сфері контролінгу до середини 2012 р. налічує 21 дисертаційну роботу за підсумками пошуку в електронній бібліотеці авторефератів дисертацій НБУ ім. В.І. Вернадського. Контролінг інноваційної діяльності детально не розглядався у жодній дисертаційній роботі. Є окремі напрацювання в наукових статтях Димченка І.Є., Максимова В.В. і Фірсова С.М., Михайлишина Н.П. і Мельник Н.Г., Поліщук Н.В., Михайличенко Н.М., які потребують істотної систематизації, уточнення, доповнення та розвитку окремих аспектів впровадження та функціонування контролінгу інноваційної діяльності.

У такій ситуації доречно було б скористатися закордонним досвідом. При відборі та оцінці іноземних джерел насамперед потрібно врахувати відмінності в історичних етапах формування механізму обліково-аналітичної роботи на вітчизняних та закордонних підприємствах. Враховуючи ці міркування, найадаптованішими до практики вітчизняного господарювання будуть напрацювання учених пострадянського простору, насамперед Росії. Доробок російських учених у досліджуваній сфері становить майже 300 наукових праць, за підсумками пошуку в Науковій електронній бібліотеці disserCat. Серед них шість робіт на здобуття наукового ступеня кандидата наук присвячено окремим аспектам функціонування інноваційної діяльності і лише у двох (Модіц Т.В. і Сахартова Р.М.) комплексно розглянуто проблеми контролінгу в інноваційній сфері. Однак і вони не розкривають усього комплексу проблем, пов'язаних із впровадженням і функціонуванням контролінгу у сучасних посткризових умовах функціонування господарюючих суб'єктів, оскільки були захищені відповідно у 2000 та 2006 рр.

### **Постановка цілей**

За таких умов виникає необхідність здійснити комплексний аналіз складових елементів концепції контролінгу інноваційної діяльності підприємства у сучасних умовах трансформації вітчизняної економіки.

### **Виклад основного матеріалу**

Уточнюючи суть поняття “контролінг інноваційної діяльності”, насамперед акцентуємо увагу на визначеннях авторів, які контролінг розглядають як міжфункціональну категорію. Серед них варто згадати визначення вітчизняних авторів Н.М. Михайличенко, Н.П. Михайлишина, Н.Г. Мельника та їхніх російських колег А.В. Башаєвої, Ю.І. Башкатової, А.М. Кармінського. Необхідно також зауважити, що більшість авторів, котрі розглядали інноваційну діяльність у контексті контролінгу, не зосереджувались на визначенні його суті.

На основі критичної оцінки робіт згадуваних авторів пропонуємо розглядати контролінг інноваційної діяльності як міжфункціональний напрямок управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації, допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, орієнтованих на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання.

Цей розвиток повинен досягатися за рахунок налагодженої інформаційно-аналітичної роботи, що дає змогу створити умови, які сприяють прийняттю управлінських рішень з врахуванням особливостей інтересів різних зацікавлених сторін. У цьому контексті потрібно говорити про узгодженість господарської діяльності в таких перерізах:

- власники – менеджери – працівники;
- технологія – маркетинг – адміністрування.

Таке бачення дає змогу краще розкрити сутність об'єднувальної (за О.Є. Кузьміном і О.Г. Мельник) та специфічних (за О.І. Лесюк і А.О. Устенко) функцій менеджменту. Оскільки реалізація загальних і конкретних функцій менеджменту з точки зору різних зацікавлених груп впливу (власники – менеджери – працівники) на кінцевий результат діяльності суб'єкта господарювання має свої особливості. Те саме стосується й основних елементів реалізації кінцевого продукту чи проекту (техніка–технологія – маркетинг – адміністрування). Для того, щоб узгодити різне бачення на об'єкти управління загалом й інноваційну діяльність зокрема, необхідно впроваджувати у практику господарювання контролінговий інструментарій. Він за допомогою внутрішніх регламентів сприятиме підвищенню ефективності використання наявних інформаційних потоків та створенню нових інформаційних джерел, що уможливить покращити якість управлінських рішень суб'єкта господарювання.

Під час вивчення контролінгу інноваційної діяльності виникає необхідність детальніше зупинитися й на визначенні його місця у сучасній теорії і практиці менеджменту та контролінгу. Для цього, на нашу думку, необхідно дослідити два основні проблемні аспекти:

- з'ясувати різницю між поняттями “управління інноваційною діяльністю” та “контролінг інноваційної діяльності” в інноваційному менеджменті;
- уточнити місце контролінгу інноваційної діяльності у загальній структурі контролінгу.

Перший проблемний аспект доволі детально був проаналізований в роботі А.В. Башаєвої [2]. Вона стверджує, що дуже важко на основі аналізу наукових джерел побачити різницю між “системою управління інноваційною діяльністю економічних систем” та контролінгом. На її думку, контролінг забезпечує ефективний зворотний зв'язок у системі управління за рахунок вдалого вибору організаційного, математичного та інформаційного інструментарію. Його мета полягає в інформаційній підтримці управлінських рішень для покращення їхньої якості. Якість управлінського рішення – це сукупність його параметрів, які задовольняють конкретних споживачів та забезпечують реальність його реалізації. У своїй роботі вона запропонувала порівняльну характеристику відмінностей системи управління інноваційною діяльністю від контролінгу, адаптований варіант якої представлено у таблиці.

Класичне визначення, викладене у навчальному посібнику “Інноваційний менеджмент” під редакцією В.В. Стадника і М.А. Йохни, говорить про те, що “... управління інноваційною діяльністю – це складова менеджменту сучасного підприємства, яка охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства”. Воно чітко вказує на управління інноваційною діяльністю через функції менеджменту, але не дає відповіді на питання, як забезпечується координація та регулювання міжфункціональних зв'язків. Очевидно, цей зв'язок відбувається через управлінські рішення. Функціонування контролінгу інноваційної діяльності в управлінській практиці суб'єкта господарювання сприяє узгодженню управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією як загальних, так і конкретних функцій, та відповідно підвищенню ефективності системи інноваційного менеджменту загалом.

Контролінг інноваційної діяльності у структурі контролінгу різні автори бачать доволі по-різному. Наприклад, російські спеціалісти в досліджуваній сфері А.М. Кармінський і С.Г. Фалько [4] розглядають інноваційний процес як об'єкт контролінгу. Вітчизняні автори Л.В. Балабанова та О.О. Гасило запропонували класифікацію видів контролінгу за такими ознаками, як: залежно від цільової орієнтації (стратегічний, тактичний, оперативний); залежно від показників результативності роботи (кількісний, якісний), залежно від напрямків контролінгу [1, с. 19]. Контролінг інновацій був зарахований до останньої групи на рівні з інформаційним, організаційним, фінансовим, інвестиційним, маркетинговим, виробничим, ресурсним і технологічним. На нашу думку, запропонована класифікація є дещо некоректною, оскільки під видами контролінгу тут розуміють його рівні та окремі елементи критеріїв контролінгу. Детальніше ці складові контролінгу інноваційної діяльності розглянемо пізніше.

**Відмінності системи управління інноваційною діяльністю  
від контролінгу інноваційної діяльності\***

<i>Характеристика системи</i>	<i>Система управління інноваційною діяльністю</i>	<i>Контролінг інноваційної діяльності</i>
Мета	Зменшення витрат на інноваційну діяльність, підвищення прибутковості	Підвищення ефективності управлінських рішень, що реалізуються
Функції, що забезпечують досягнення мети	Функції управління	Технології управління і прийняття управлінських рішень
Виконавці і ресурси	Трудові ресурси, капітал, енергія, інформація	Організаційне, аналітичне та інформаційне забезпечення
Об'єкти	Виробнича та інноваційна сфери	Система управління інноваційною діяльністю (система підтримки прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності)
Структура системи управління	Розроблення і реалізація інноваційних рішень	Центри відповідальності створені на основі чинних бізнес-процесів
Аналітичні характеристики	Значення економічних показників	Значення критеріїв якості реалізації управлінських рішень
Контрольований чинник	Величина витрат на інноваційну діяльність, аналіз ефективності інноваційної діяльності	Ступінь узгодженості моделей, що забезпечують оптимізацію прибутку та рівень інноваційного розвитку

\* Адаптовано за працею А.В. Башаєвої [2].

Інший вітчизняний автор – Н.М. Михайличенко [6] контролінг інновацій і розробок ставить в один ряд з контролінгом персоналу, маркетингу, інвестицій, матеріальних ресурсів і логістики та з фінансовим контролінгом. На її думку, ці елементи системи контролінгу, що зорієнтовані на окремі сфери фінансово-господарської діяльності, функціонують у тісному зв'язку з елементами системи контролінгу, що зорієнтовані на управлінський процес: контролінгом планування, управлінським обліком, інформаційним та диспозитивним контролінгом. Отже, узагальнивши бачення різних авторів, перелік видів контролінгу покажемо на рис. 1.

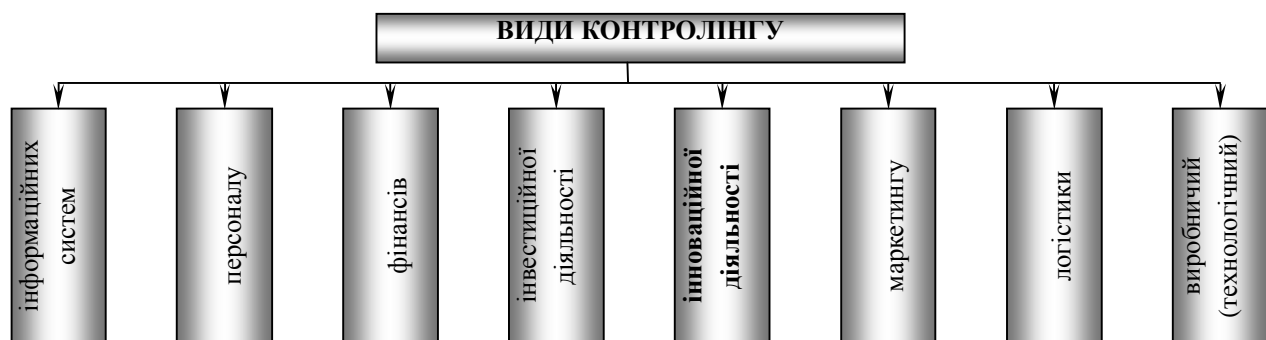


Рис. 1. Види контролінгу  
Розроблено автором на основі [1, с. 19, 6]

Інформаційний та маркетинговий вид контролінгу у вітчизняній науковій літературі є доволі детально досліджений, оскільки представлений монографічними працями на основі докторських дисертаційних робіт [1, 7]. Інші напрямки представлені роботами на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (В.В. Верещагіна, Г.С. Панченка, С.М. Петренка, Н.Ю. Петрусевича,

Н.В. Поліщук та Н.В. Сабліної). Лише контролінгу інноваційної діяльності не було приділено належної уваги.

Зробивши висновки щодо суті поняття “контролінг інноваційної діяльності” та місця контролінгу з погляду інноваційного менеджменту та загального контролінгу, виникає необхідність сформулювати концептуальне бачення на контролінг інноваційної діяльності у контексті сучасних умов господарювання. На основі аналізу робіт провідних вітчизняних спеціалістів у сфері контролінгу О.В. Оліфірова (концепція контролінгу інформаційної системи підприємства) [7, с. 43–53], Л.В. Балабанової (концепція маркетингового контролінгу) [1, с. 31] та всесвітньо відомих німецьких авторів Д. Хана та професора П. Хорвата [5, с. 24], запропонуємо власне бачення складових концепції контролінгу інноваційної діяльності (рис. 2).

Визначення суті та місця контролінгу інноваційної діяльності у контексті сучасних умов господарювання допомагає сформулювати його мету та основні принципи функціонування.

Метою контролінгу інноваційної діяльності є забезпечення підтримки управлінських рішень за допомогою застосування інструментів, які підвищують їхню ефективність у сфері інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

Контролінгу інноваційної діяльності насамперед властиві ті самі принципи функціонування, що й загальному контролінгу. Однак окремі автори пропонують своє особливе бачення цього питання. Наприклад, А.В. Башаєва [2] запропонувала власний механізм реалізації принципів контролінгу інноваційних змін економічних систем. Він має сім складових: цільова спрямованість дій кожного елемента; багатофункціональність елементів системи, орієнтування на кількісні стандарти; економічність; своєчасність операцій і гнучкість; простота побудови зв'язків у системі; відповідність методам системного планування, обліку, аналізу і контролю.

На нашу думку, щоб створити ефективно діючу систему управління інноваційною діяльністю підприємства на сучасному етапі розвитку економіки, контролінг повинен дотримуватися загальних принципів, які запропонував німецький професор Петер Хорват: “... принцип процесно-орієнтованої інтеграції виконуваних завдань, принцип самовідповідальності та самоуправління, принцип орієнтації на клієнта” [5, с. 254]. Окрім того, контролінгу інноваційної діяльності повинен бути притаманний спеціальний принцип: досконалої аналітичної оцінки будь-яких ймовірних ризиків.

Функції та завдання контролінгу інноваційної діяльності детально вивчали науковці, серед яких варто відзначити: Н.М. Михайличенко, Ю.І. Башкатову, А.М. Кармінського, Е.В. Пестовську, Р.М. Сахартова та Н.В. Поліщук. Зацікавленість учених у цьому питанні є не випадковою, оскільки вона чітко окреслює межі застосування контролінгу інноваційної діяльності та формує передумови щодо його подальшого розвитку у господарській практиці. Отже, цьому питанню необхідно приділити особливу увагу.

Узагальнюючи думки авторів [6; 8; 10 с. 7], які працювали над досліджуваною проблемою, можна зробити однозначний висновок про те, що автори під час визначення функцій контролінгу інноваційної діяльності не враховували особливостей побудови організаційної структури управління підприємством. Така ситуація спричиняє часткову підміну функцій менеджменту та, як наслідок, появу додаткових бар'єрів на шляху впровадження та ефективного функціонування контролінгового підрозділу. На нашу думку, щоб уникнути цієї проблеми, коло функціональних обов'язків служби контролінгу необхідно



Рис. 2. Загальна схема складових концепції контролінгу інноваційної діяльності

Розроблено автором на основі [1, с. 31; 7, с. 44]

визначати з врахуванням наявності чи відсутності у структурі підприємства підрозділів, що безпосередньо займаються інноваційною діяльністю (рис. 3).

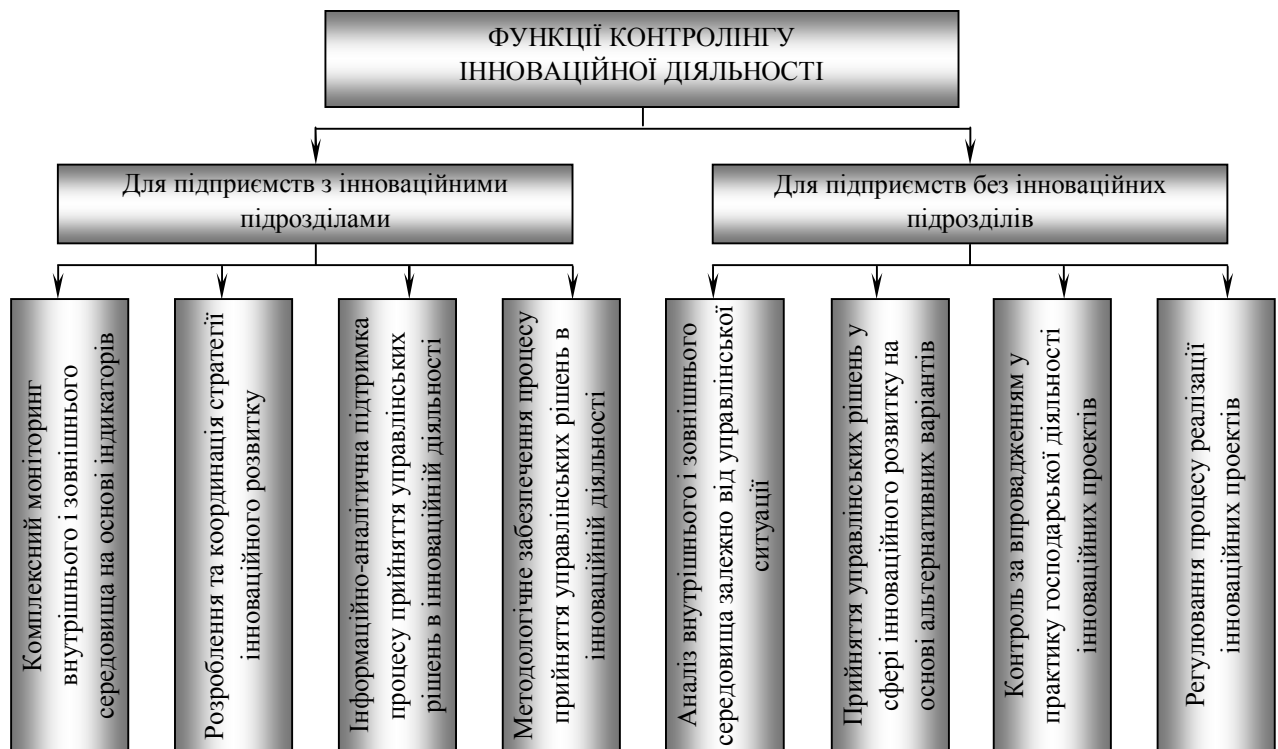


Рис. 3. Функції контролінгу інноваційної діяльності  
Власна розробка

Функціональна область застосування у практичній діяльності моніторингу доволі тісно пов'язана з аналізом та контролем, які є загальними функціями менеджменту. Така ситуація вимагає детальніше окреслити суть цієї функції у контексті розмежування функцій менеджменту та контролінгу.

Комплексний моніторинг повинен включати у себе дві складові: базову та проблемну. Базова складова покликана виявляти нові проблеми і небезпеки до того, як вони стануть осмисленими на рівні управління. За таких умов чітко окреслюється об'єкт моніторингу, за яким встановлюється періодичне спостереження, визначається перелік індикаторів та межі їх коливання. За умови критичного відхилення за встановлену межу отримана інформація повинна стати основою для розробки управлінських заходів, що представляються на розгляд менеджменту підприємства.

За умови визначення менеджментом підприємства певної інформації як значущої з погляду управління починається проблемний моніторинг. Він здійснюється за двома напрямками:

- моніторинг ринкових загроз детально вивчає одну управлінську задачу чи проблему. Такий вид моніторингу має необмежений часовий горизонт;
- моніторинг реалізації інноваційних можливостей вивчає стратегічну задачу розвитку. Очевидно після реалізації задачі розвитку у практичну діяльність суб'єкта господарювання її моніторинг припиняється.

Розроблення та координація стратегії інноваційного розвитку підприємства виступає інструментом для узгодження функцій інноваційного менеджменту. Вона забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління інноваційною діяльністю підприємства. За її допомогою відбувається оптимізація рівня інноваційного розвитку та прибутковості суб'єкта господарювання.

Основною метою інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень у сфері контролінгу інноваційної діяльності є створення регламентів, що спонукають до обміну знаннями. Вона передбачає структурування, накопичення та розповсюдження інформації серед менеджерів для переосмислення її вагомості у контексті динамічних умов функціонування

суб'єкта господарювання. Формування структури управління підприємством, орієнтованої на обмін знаннями, сприяє підвищенню використання інтелектуального потенціалу працівників. За таких умов інформаційно-аналітична функція контролінгу інноваційної діяльності повинна оперувати прихованими знаннями "... коли минає етап свідомого зберігання й залишається лише етап упорядкування інформації у свідомості облікових працівників. Цей підхід вимагає орієнтації інформаційно-аналітичної функції контролінгу інноваційної діяльності на командну роботу у децентралізованих структурах та самоорганізацію. У цьому випадку неможливе ототожнення збирання інформації тільки з технологічними процедурами, а потрібне м'яке регламентування облікового процесу" [9, с. 41].

Функція методологічної підтримки процесу прийняття управлінських рішень є найбільш однозначною, на думку різних авторів, за належністю до сфери контролінгу інноваційної діяльності. Вона сприяє впровадженню нових підходів до виконання тактичних та стратегічних завдань управління підприємством.

Решта функцій контролінгу інноваційної діяльності можуть відбуватись лише за відсутності у структурі управління спеціальних підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю. За таких умов виникає необхідність створення управлінського супроводу бізнес-процесів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Рішення про інноваційне впровадження безумовно приймається вищим менеджментом підприємства, а його реалізація покладається на підрозділ контролінгу. Така ситуація властива підприємствам, які не займаються науково-дослідною та дослідно-конструкторською діяльністю, але вважаються інноваційно активними.

Коло функцій допомагає сформулювати перелік завдань, які належать до компетенції контролінгового підрозділу. Аналіз праць вітчизняних та російських науковців з цього питання (А.М. Кармінського і С.Г. Фалько [4, с. 114], Р.М. Сахартова [10], Ю.І. Башкатової, Х. Берра, Н.В. Поліщук, С.А. Смірнова) окреслює доволі розмиту палітру завдань, які не піддаються систематизації. Очевидно, це наслідок різного бачення згадуваними авторами суті, мети та функцій контролінгу інноваційної діяльності.

З огляду на вищесказане, власне бачення завдань контролінгу інноваційної діяльності сформулюємо на основі висновків, зроблених П. Хорватом. Він вважає, що: "Задача контролінгу полягає у "сортуванні" наявних складових елементів цілого, перевірки їх на придатність, доопрацювання та об'єднання в систему. Найважливішими складовими елементами системи управління, на яку орієнтується робота контролера, є система планування і контролю та система інформаційного забезпечення" [5, с. 20].

Контролінг інноваційної діяльності дає змогу вибудувати чітку структуру взаємозв'язків між системою інформаційного забезпечення та системами планування і контролю в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання. Їхній зв'язок у сучасній системі управління підприємством є очевидним. Оскільки, наприклад, важко собі уявити процедуру планування без облікової інформації про поточний стан реалізації інноваційного проекту. Цей зв'язок передбачає виконання двох основних завдань контролінгу інноваційної діяльності:

- узгодження побудови системи інформаційного забезпечення та систем планування і контролю інноваційної діяльності суб'єкта господарювання;
- поточне налаштування обох систем.

Для успішної реалізації завдань контролінгу інноваційної діяльності очевидним є виокремлення стратегічного та тактичного рівнів планування. Кожному з цих рівнів притаманні власні підходи до побудови та функціонування системи інформаційного забезпечення. Це пов'язано з характерними особливостями, притаманними інформації на різних рівнях управління. Стратегічна інформація переважно має якісний характер, а тактична інформація цілком може бути представлена за допомогою кількісних даних. Отже, очевидним є поділ контролінгу інноваційної діяльності на два рівні: стратегічний та тактичний. Стратегічний здійснює координацію діяльності суб'єкта господарювання. Тактичний покликаний вносити регулюючі корективи у річні плани інноваційного розвитку підприємства.

Завданням стратегічного контролінгу інноваційної діяльності є: розроблення концепції реалізації інноваційного розвитку підприємства, процедури впровадження та забезпечення дієвості системи контролінгу інноваційної діяльності; підтримка стратегічного управління інноваційною діяльністю на основі використання контролінгового інструментарію; визначення та розроблення заходів щодо ліквідації “вузьких місць” в інноваційній діяльності суб’єкта господарювання.

Завданням тактичного контролінгу інноваційної діяльності є: ефективне використання інструментарію та методик тактичного контролінгу; забезпечення прибутковості інноваційної діяльності підприємства через реалізацію функцій контролінгу інноваційної діяльності; функціонування системи раннього попередження та негайного реагування; удосконалення бюджетної політики у сфері інноваційної діяльності суб’єкта господарювання.

Об’єкти контролінгу інноваційної діяльності були визначені на основі класифікації типів інновацій, запропонованих у “Керівництві Осло”. Це Керівництво виокремлює чотири типи інновацій: продуктові, процесні, організаційні та маркетингові. Об’єктами контролінгу інноваційної діяльності, на нашу думку, є аналітичні дані інформаційної системи про робочі місця та інноваційні проекти, пов’язані з впровадженням у повсякденну господарську практику підприємства інноваційних продуктів і процесів, а також нових організаційних методів та методів маркетингу. Аналітичні дані, їх структура, спосіб збирання, зберігання та використання, засоби за допомогою яких це здійснюється, є основою ефективної аналітично-інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Суб’єктом контролінгу інноваційної діяльності є контролінговий підрозділ. У ньому виокремлюється працівник чи група працівників залежно від величини підприємства і особливостей побудови його організаційної структури, які безпосередньо займаються проблемами інноваційного розвитку.

Критерії та моделі контролінгу інноваційної діяльності є тотожними критеріям та моделям загального контролінгу. Безумовно, їх зміст наповнений проблематикою вирішення питань, пов’язаних з інноваційною діяльністю. На цей висновок наштовхують роботи (І.С. Димченко [3], Н.М. Михайличенко [6], В.В. Максимова і С.М. Фірсова, Н.В. Поліщук), присвячені контролінгу інноваційної діяльності, в яких не приділяється жодної уваги цим питанням. На нашу думку, професор О.В. Оліфіров [7] найточніше визначив критерії та моделі контролінгу. До критеріїв контролінгу він зарахував: показники досягнення мети, ефективність, відповідність формальним вимогам, рівень безпеки, якість. До моделей контролінгу – моделі оптимізації, матриці контролінгу та імітаційні моделі.

Заключною складовою концепції контролінгу інноваційної діяльності є його інструментарій. Дослідження наукових джерел з цієї проблеми дасть змогу зробити, по суті, аналогічний висновок, як під час аналізу багатьох завдань контролінгу інноваційної діяльності, визначити інструментарій їхньої реалізації. Їх перелік є доволі значним і еkleктичним. Один з типових і найбільш концептуально згрупованих є перелік інструментів контролінгу інноваційної діяльності, описаний Р.М. Сахартовим [10] у дисертаційному дослідженні. Однак, на нашу думку, запропонований поділ є доволі умовним і не є зовсім повним.

В основу такого бачення покладено сучасні принципи контролінгу інноваційної діяльності: самовідповідальність та самоуправління [5, с. 254]. Без них неможливо побудувати ефективно діючу систему менеджменту підприємства в умовах сьогодення. Тому велика кількість інструментів контролінгу меншою чи більшою мірою використовується і в інноваційному менеджменті.

Особливістю застосування контролінгового інструментарію є його спрямованість на якість прийняття управлінських рішень. Вона, своєю чергою, залежить від організаційної структури, повноважень її складових, інтелектуального потенціалу окремих працівників та від інших чинників. Контролінг інноваційної діяльності повинен забезпечувати баланс використання різних інструментів управління. Така управлінська політика сприятиме зменшенню дублювання інформаційних потоків, різночитання управлінської інформації різними підрозділами управління, вартості управлінської діяльності та підвищенню ефективності управлінських рішень, які реалізуються.



## Висновки

На нашу думку, запропоноване бачення концепції контролінгу інноваційної діяльності допоможе розробити ефективний управлінський інструментарій, який сприятиме зміні стереотипного бачення про інновації як найризикованішого, дорогого, тривалого у часі та непередбачуваного засобу досягнення мети підприємства. Розроблений управлінський інструментарій зменшуватиме кількість інтуїтивних управлінських рішень, відповідно максимізувавши частку раціональних управлінських рішень. Утворення ефективного інформаційного поля, що виникає під час комплексного застосування контролінгового інструментарію, допомагатиме у прийнятті управлінських рішень, які покликані сприяти інноваційному розвитку підприємства у складних конкурентних умовах глобальної економіки.

## Перспективи подальших досліджень

На основі запропонованих теоретико-методологічних положень буде розроблено методичний комплекс удосконалення системи управління з використанням контролінгового підрозділу, який забезпечуватиме оптимізацію рівня прибутковості та інноваційного розвитку підприємства.

1. Балабанова Л.В. *Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: монографія* / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 212 с. 2. Башаева А.В. *Контролінг как инструмент анализа влияния новых технологий на развитие экономики предприятия.* – [Електронний ресурс] / А.В. Башаева. – Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2 (34). – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3105>. 3. Димченко І.Є. *Сучасні інструменти контролінгу інновацій на підприємстві.* – [Електронний ресурс] / І.Є. Димченко. – Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених: матер. V наук.-практ. конф. м. Донецьк, 25–27 травня 2010 р. – Донецьк: ДонНТУ, 2010. – 973 с. – Режим доступу: [http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3899/1/s8\\_29\\_dymchenko.pdf](http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3899/1/s8_29_dymchenko.pdf). 4. *Контролінг: учеб.* / 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. 5. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* / Horvat & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с. 6. Михайличенко Н.М. *Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій.* – [Електронний ресурс] / Н.М. Михайличенко. – *Маркетинг і менеджмент інновацій.* – 2012. – № 1. – С. 164–168. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2012\\_1/3\\_4.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2012_1/3_4.pdf). 7. Оліфіров О.В. *Контролінг інформаційних систем підприємства: монографія.* – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с. 8. Пестовская Е.В. *Концепция контроллинга инноваций.* – [Електронний ресурс]. – Е.В. Пестовская // *Век качества.* – 2010. – № 4. – С. 56–59. – Режим доступу: <http://www.agequal.ru/Research/Pestovskaya.pdf>. 9. Пилипенко А.А. *Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства.* – Наук. вид. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 276 с. 10. Сахартов Р.М. *Управление инновационной деятельностью на принципах контроллинга: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью)”.* – [Електронний ресурс] / Р.М. Сахартов; ГОУВПО “Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов”. – СПб., 2006. – 20 с. – Режим доступу: [http://elibrary.finenc.ru/materials\\_files/refer/A6470\\_b.pdf](http://elibrary.finenc.ru/materials_files/refer/A6470_b.pdf).