

НАУКОВА ДИСКУСІЯ

SCIENTIFIC DISCUSSION

УДК 658.012.32

НОВІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ

Н.М. Селіванова, к.е.н.

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Селіванова Н.М. Нові підходи щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу та його концептуальна модель.

У статті обґрунтовано авторський підхід щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на основі сценарного впровадження контролінгу в залежності від інноваційних цілей, завдань і впливу чинників розвитку підприємства. Також досліджено і узагальнено теоретичний базис, який послужив основою для розробки концептуальної моделі впровадження інноваційного контролінгу в систему управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. Запропонована концептуальна модель 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.

Ключові слова: інноваційний контролінг, управління розвитком, промислове інноваційно-активне підприємство, сценарне формування контролінгу, концептуальна модель

Селіванова Н.М. Новые подходы к управлению развитием инновационно-активного промышленного предприятия на основе контроллинга и его концептуальная модель.

В статье обоснован авторский подход к управлению развитием инновационно-активного промышленного предприятия на основе сценарного внедрения контроллинга в зависимости от инновационных целей, задач и влияния факторов развития предприятия. Также исследован и обобщен теоретический базис, который послужил основой для разработки концептуальной модели внедрения инновационного контроллинга в систему управления развитием инновационно-активного промышленного предприятия. Предложенная концептуальная модель логично интегрирует все составляющие контроллинга и согласовывает их с другими элементами в процессе не только проведения контроллинга ограниченного количества объектов, но и управления развитием инновационно-активного предприятия в целом.

Ключевые слова: инновационный контроллинг, управление развитием, промышленное инновационно-активное предприятие, сценарное формирование контроллинга, концептуальная модель

Selivanova N.M. New approaches concerning the management of the development the innovation-active industrial enterprises on the basis of controlling and its conceptual model.

In the article the authors' approach to the development management of innovation-active industrial enterprises based on the scenario formation of controlling, depending on innovation of goals, objectives and the impact of enterprise development factors. Also it investigated and generalized theoretical basis, which formed the basis for the development of a conceptual model of controlling the implementation of innovative development in the management system of innovation-active industrial enterprises. The proposed conceptual model is logical to integrate all the components of the controlling and coordinate them with other elements in the process not only of controlling a limited number of objects, but also control the development of innovation-active enterprise as a whole.

Keywords: innovation controlling, development management, industrial innovation-active enterprises, scenario formation of controlling, conceptual model

Управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств висуває додаткові вимоги до контролінгування в цілому та змістовності контролінгу, зокрема, інноваційного, водночас накладаючи обмеження на його інструментарій та процес формування. 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. Все це вимагає розробки та впровадження нових підходів до управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від цілей та завдань розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання контролінгу та його інструментарію, певні аспекти контролінгу інноваційної діяльності підприємств, досліджували такі зарубіжні вчені, як Ю. Вебер (Weber, 1995) [1], К. Брокхоф (Brockhoff, 1994) [2], Г. Бюргел (Burgel, 1989) [3], П. Прейфілер (Preifiler, 1998) [4], Г. Шмельцер (Schmelzer, 1992) [5], Г. Штокбауер (Stockbauer, 1989) [6], П. Хорват (Horvat, 2006) [7], Х. Фоллмут (Follmut, 2001) [8], а також вітчизняні науковці Г. Азаренков, Л. Балабанова, І. Гусєва, А. Ткаченко, С. Ілляшенко, М. Пушкар, І. Федулова, С. Альошин, С. Філіппова [9-17] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Водночас, можна відзначити недостатність теоретичних напрацювань, що розкривають контролінг як процес, механізм і технологію

управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. 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.

Метою статті є обґрунтування нового підходу щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від цілей та завдань розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Як відомо, 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 [9, 18-20]. Тому потрібно оцінити передумови його запровадження, які складаються на реальному підприємстві.

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. Наведені на рис. 1 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.

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, адаптовані до інноваційно-активних підприємств (табл. 1).

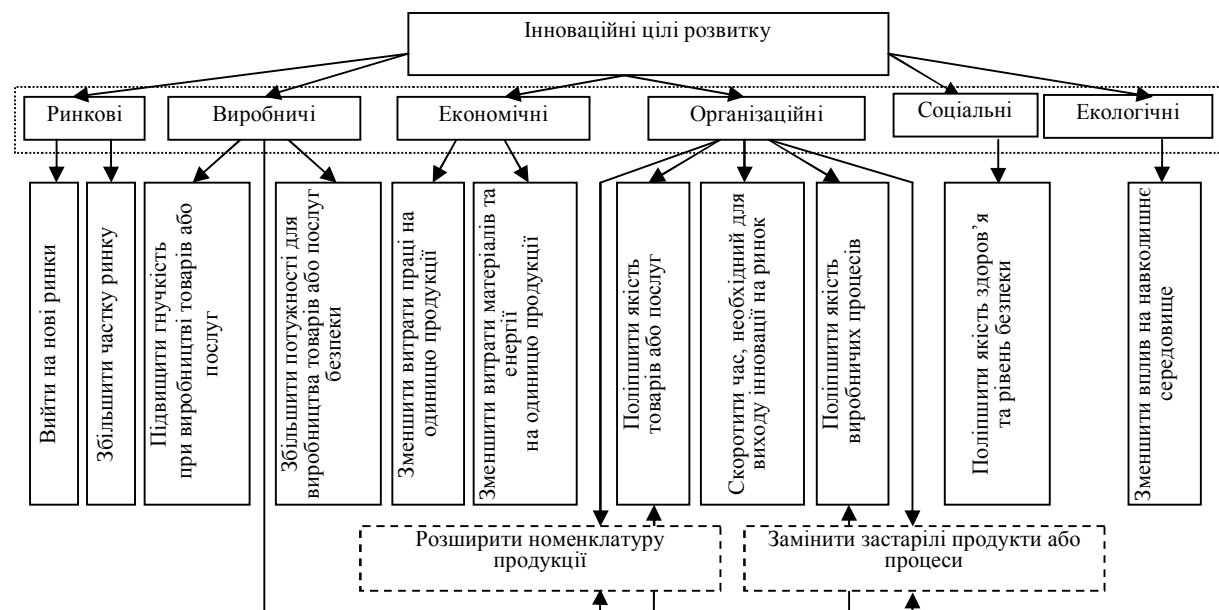


Рис. 1. Основні інноваційні цілі розвитку інноваційно-активних промислових підприємств
 Джерело: Удосконалено автором на підставі [21, 22]

Таблиця 1. Розподіл цілей та завдань інноваційного контролінгу за рівнями управління розвитком інноваційно-активного підприємства

Ознака	Рівні управління		
	стратегічний	тактичний	оперативний
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;
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> Інформаційно-аналітичне забезпечення: <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; Впровадження, організація, моніторинг, контроль та вдосконалення системи інноваційного контролінгу підприємства; Визначення основних контрольованих показників у відповідності зі стратегічними цілями; 	<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.			

Джерело: Власна розробка автора

Завдання контролінгу подані у змістовному аспекті, проте на стадії його запровадження потрібно пам'ятати, що 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. 2).

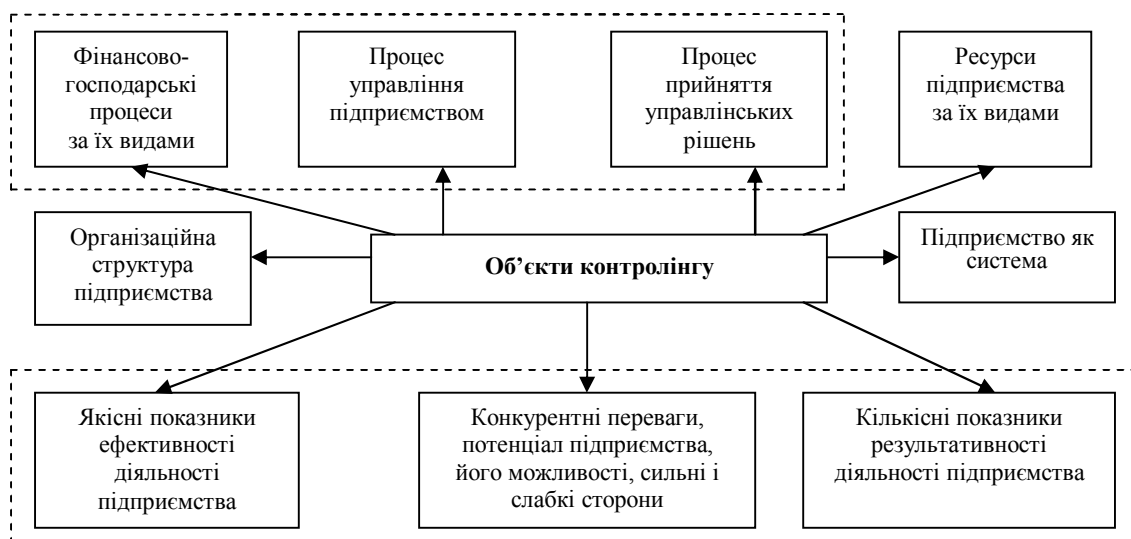


Рис. 2. Об'єкти контролінгу у інноваційно-активних промислових підприємств

Джерело: Удосконалено автором на підставі [10-12, 23]

Наведена схема окреслює й коло об'єктів інноваційного контролінгу, де до них віднесені три основні складові:

- 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.

Принципи управління інноваційним розвитком та інноваційного контролінгу на нашу думку не співпадають. Основні принципи управління інноваційним розвитком промислових підприємств (рис. 3) пропонується згрупувати у загальні та специфічні, обумовлені специфікою діяльності інноваційно-активних підприємств.

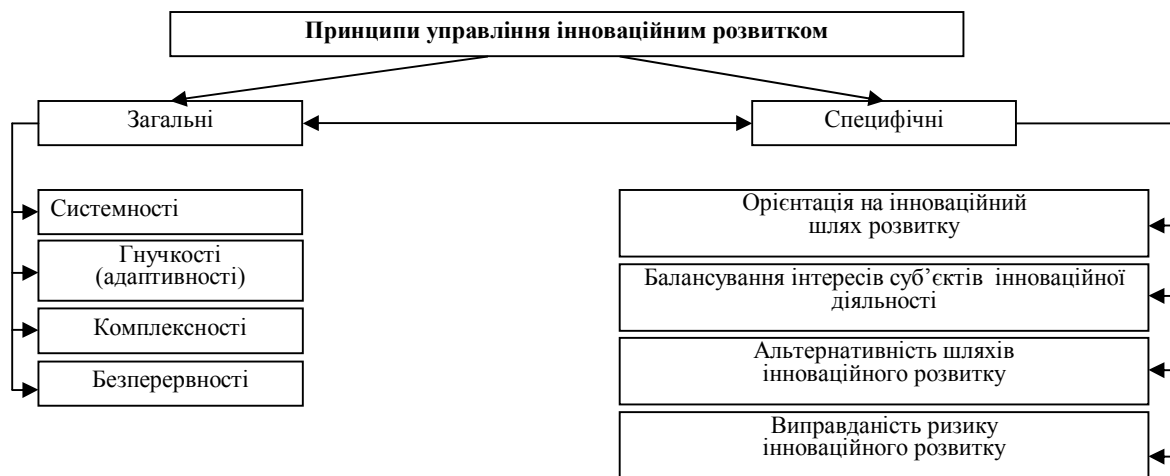


Рис. 3. Основні принципи управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств
Джерело: Удосконалено автором на підставі [1, 13-15, 24]

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. 2).

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 до цілей

інноваційного розвитку та завдань інноваційного контролінгу. Його доцільно обирати, враховуючи рекомендації, що надаються з позиції інноваційних цілей, етапу розвитку інноваційно-активного підприємства та рівня управління. 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 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. 4). 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.

Таблиця 2. Принципи інноваційного контролінгу промислового підприємства за етапами контролінгування

Базові принципи інноваційного контролінгу		Етап контролінгування
		Сутність та призначення
<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)
2. Специфічні	– відповідність функцій контролінгу інноваційним цілям підприємства	завдання та роботи, що виконуватиме інноваційний 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)		приспосованість 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.

Запропонована модель інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства висвітлена двічі: а) спрощено, в статичному змістовному сенсі (див. рис. 4) та розгорнуто, враховуючи не лише змістовний, а й процесний характер формування контролінгу (рис. 5).

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.

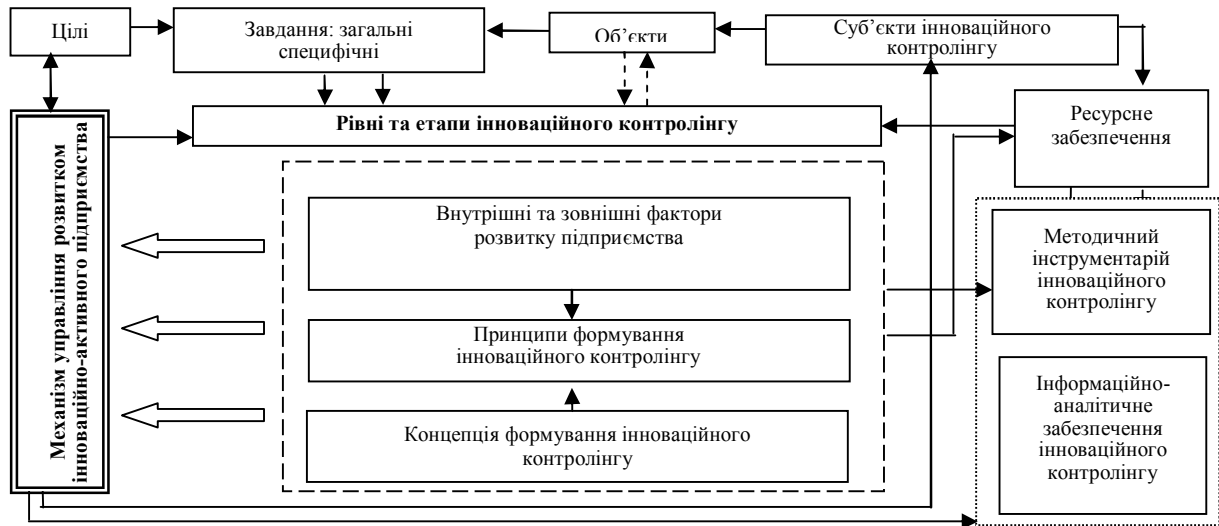


Рис. 4. Спрощена статична концептуальна модель інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства

Джерело: Власна розробка автора

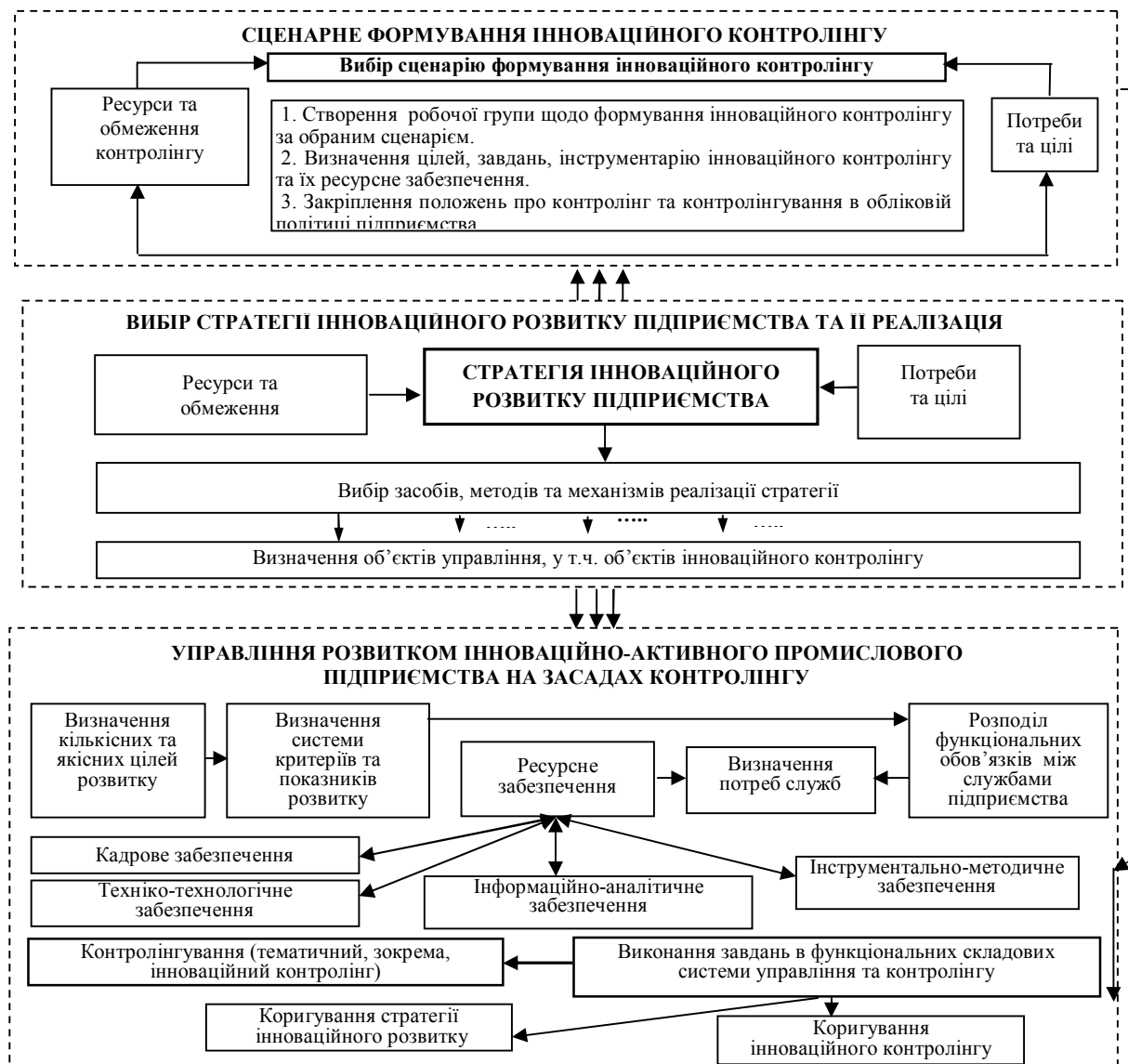


Рис. 5. Розгорнута динамічна концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства

Джерело: Власна розробка автора

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 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 механізму управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу, 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 [16, 17]: зокрема С.Ю. Альошин [16], який помилково ототожнює управлінський інструментарій контролінгування з методичним інструментарієм управління.

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.

Висновки

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

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.

Перспективами подальших наукових досліджень є розробка методики визначення ефективності сценарного впровадження контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах.

Abstract

Introduction. Managing the development of innovation-active industrial enterprises puts additional demands to controlling in general and the content of the controlling, in particular innovative, at the same time imposing restrictions on the tools and the process of formation. All this requires the development and implementation of new approaches to managing the development of innovation-active industrial enterprises on the basis of controlling depending on the goals and objectives of the enterprise development.

The purpose. The aim of the article is the substantiation of the new approach regarding the management of the development innovation-active industrial enterprises on the controlling basis depending on the goals and objectives of the enterprise development.

Methods. During the research the author used methods of comparison and system, logical and scenario approaches to substantiation the principles of controlling implementation.

Results. A new approach that is proposed in the article is in the implementation of the hypothesis concerning the applicability of innovative controlling in the process management development of innovation-active industrial enterprises in the scenario image and its ability to comprehensively assess the process of innovation in general, innovative activity, innovative projects and innovation costs, increase management efficiency.

Developed conceptual model provides a scenario of controlling formation and its relation with the goals, objectives and influence of development factors, contains innovative controlling, allowing the company to gradually apply the controlling to control their own development.

Conclusions. Peculiarity of innovation-active enterprises is that their development can be identified with innovative. Therefore, the author's understanding of the new approach regarding the management of the development innovation-active industrial enterprises on the controlling basis is based on the theoretical basis and managerial tools for innovation controlling (or controlling innovation). This allows you to specify priority criteria and limit the number of indicators used, to simplify the process controlling in the future. The main differences of the proposed approach are two: the first is the dominance of the innovative role of controlling and its instruments, and the second is the scenario formation of innovation controlling, which is applicable to the first stage of controlling, and requires adequate methodological support.

JEL Classification: O3, O31

Список літератури:

1. Weber Jurgen. Einführung in das Controlling / Jurgen Weber. – Stutt: Schaffer-Poeschel, 1995. – 441 p.
2. Brockhoff K. Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle / K. Brockhoff // München, Wien: Oldenbourg, 1994. – 376 p.
3. Burgel H.D. Controlling von Forschung und Entwicklung / H.D. Burgel // München: Vahlen, 1989. – 118 p.
4. Preifiler P.R. Operatives Controlling / P.R. Preifiler // Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie, 1998.
5. Schmelzer H.J. Organisation und Controlling von Produktentwicklungen / H.J. Schmelzer // Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1992.
6. Stockbauer Herta. F&E Controlling / H. Stockbauer // Wien: Service, Fachverl and Wirtschaftsuniv Wien, 1989.
7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvat & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
8. Фолльмут Х. Инструменты контроллинга от А до Я / Хильмар Й. Фолльмут; [Пер. с нем.]. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
9. Азаренков Г.Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком / Г.Ф. Азаренков, О.Г. Зима, О.В. Писарчук // Проблеми економіки – 2010. – № 4. – С. 74-78.
10. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: [Моногр.] / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. – Донецьк. ДонДует, 2006. – 221с.
11. Гусева І.Б. Інструментальна база контролінгу / І.Б. Гусева // Контролінг. – 2008. – № 1 ч. 2, (25). – С. 16-25.
12. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством / А.М. Ткаченко. – Запоріжжя: Видавництво держ. інженерної академії, 2006р. – 194 с.
13. 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.
14. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [Моногр.] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: КартБланш, 2004. – 370 с.
15. 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 доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_14.pdf.
16. Альошин С.Ю. Формування механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу / С.Ю. Альошин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 2 (26). – С. 126-137.
17. Филиппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл «Современные управленческие технологии» / С.В. Филиппова. – К.: АВРИО, 2004. – 336 с.
18. 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/files/archive/2013/n1.html>.
19. Полозова А.Н. Сущность и содержание контроллинга в промышленных организациях: [Електронний ресурс] / А.Н. Полозова, С.В. Евсеева. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=28&page=4>.

20. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля / В. Травин // Менеджмент и Менеджер. – 2008. – № 7-8. – С. 55-60.
21. 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>.
22. Статистичний щорічник України за 2012 рік: [стат. зб.] / [за ред. О.Г. Осауленка] // Державний комітет статистики України. – Оф. вид. – К.: ДКСУ, 2013. – 552 с.
23. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
24. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак; [пер. с англ.]. – М.: «Издательский дом «Гребенщиков», 2009. – 256 с.

References:

1. Weber, J. (1995). [Einführung in das Controlling]. Stutt.: Schaffer-Poeschel, 441.
2. Brockhoff, K. (1994). [Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle]. Miinchen, Wien: Oldenbourg, 376.
3. Burgel, H.D. (1989). [Controlling von Forschung und Entwicklung]. Miinchen: Vahlen, 118.
4. Preifiler, P.R. (1998). [Operatives Controlling]. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.
5. Schmelzer, H.J. (1992). [Organisation und Controlling von Produktentwicklungen]. Stuttgart: Schaffer-Poeschel.
6. Stockbauer, H. (1989). [F&E Controlling]. Wien: Service, Fachverl and Wirtschaftsuniv Wien.
7. Kontsepsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovaniye [The concept of controlling: Managerial accounting. The reporting system. Budgeting]. (2-nd ed.). (2006). (Horvat & Partners, Trans). Moscow: Alpina Biznes Buks, 269.
8. Khilmar, Y. & Follmut, Kh. (2001). Instrumenty kontrollinga ot A do Ya [Tools of controlling from A to Z]. Moscow: Finansy i statistika, 288.
9. Azarenkov, G.F., Zima, O.G., & Pisarchuk, O.V. (2010). Mozhyvosti kontrolinhu v systemi upravlinnya innovatsiynym rozvytkom [The possibilities of controlling the system of innovative development]. Problemy ekonomiky – Problems of Economics, 4, 74-78.
10. Balabanova, L.V. & Hasylo, O.O. (2006). Marketynhovyy kontrolinh: teoriya ta metodolohiya [Marketing Controlling: Theory and Methodology]. Donetsk: DonDuet, 221.
11. Husyeva, I.B. (2008). Instrumentalna baza kontrolinhu [Instrumental base of controlling]. Kontrolinh – Controlling, 1 2(25), 16-25.
12. Tkachenko, A.M. (2006). Kontrolinh v systemi upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom [Controlling in the management of industrial enterprise]. Zaporizhzhya: Vydavnytstvo derzh. inzhenernoyi akademiyi, 194.
13. Illyashenko, S.M. (2005). Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom [Management of innovation development]. (2nd.ed.). Kyiv: Vydavnychyy dim «Knyahynya Olha», 324.
14. Pushkar, M.S., & Pushkar, R.M. (2004). Kontrolinh – informatsiyna pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling is the strategic management information subsystem]. Ternopil: KartBlansh, 370.
15. Fedulova, I.V. (2011). Doslidzhennya innovatsiynoyi aktyvnosti promysloвого pidpryyemstva [Research of innovative activity of industrial enterprises]. Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky: Zbirnyk naukovykh pratsz ekonomiky – Theoretical and practical issues of economy: Proceedings of Economics, Vol 26, 121-127. Retrieved from http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_14.pdf.
16. Aleshyn, S.Yu. (2014). Formuvannya mekhanizmu upravlinnya innovatsiynym rozvytkom promysloвого pidpryyemstva na zasadakh kontrolinhu [Formation mechanism of innovative development of industrial enterprises on the basis of controlling]. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi – Economics and Management Engineering industry, 2(26), 126–137.
17. Filyppova, S.V. (2004). Upravlencheskiy analiz: teoriya i praktika. Tsikl «Sovremennyye upravlencheskiye tekhnologii» [Management analysis: theory and practice. The cycle of «Modern management technologies»]. Kyiv: AVRIO, 336.
18. Selivanova, N.N. (2013). Controlling as a new philosophy of modern business management in Ukraine. Economics: time realities, 1(6). (pp. 82-88). Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>.
19. Polozova, A.N., & Yevseyeva, S.V. Sushchnost i sodержaniye kontrollinga v promyshlennykh organizatsiyakh [Essence and controlling content in industrial organizations]. Retrieved from <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=28&page=4>.

20. Travin, V. (2008). Printsipy i tekhnologiya upravlencheskogo kontrolya [Principles and technology management control]. Menedzhment i Menedzher – Management and Manager, 7-8, 55-60.
21. Statystychnyy zbirnyk «Naukova ta innovatsiyna diyalnist v Ukraini u 2013 rotsi» [Statistical publication «Science and Innovation in Ukraine in 2013.»]. (2014). Kyiv: DP «Informatsiyno–vydavnychyy tsentr Derzhkomstatu Ukrainy», 314. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
22. Osaulenko, O.H. (Eds.). (2013). Statystychnyy shchorichnyk Ukrainy za 2012 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2012]. Derzhavnyy komitet statystyky Ukrainy – State Statistics Committee of Ukraine. Kyiv: DKSU, 552.
23. Falko, S.H. (2008). Kontrolling dlya rukovoditeley i spetsialistov [Controlling for managers and specialists]. Moscow: Finansy i statistika, 272.
24. Debelak, D. (2009). Biznes-modeli: printsipy sozdaniya protsvetayushchey organizatsii [Business model: the principles of creating a thriving organization]. Moscow: «Izdatelskiy dom «Grebenshchikov», 256.

Надано до редакції 15.01.2016

Селіванова Наталя Миколаївна / Natalia M. Selivanova
selivanova-78@bk.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Нові підходи щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу та його концептуальна модель [Електронний ресурс] / Н. М. Селіванова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (23). – С.132-141. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2016/n1.html>