

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Селіванова Наталя Миколаївна**

УДК 658.1.001.76:658.012.4(043.3/.5)

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

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Одеса – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському національному політехнічному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник**

доктор економічних наук, професор  
**Філіппова Світлана Валеріївна,**  
Одеський національний політехнічний університет,  
директор Інституту бізнесу, економіки та  
інформаційних технологій

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Пилипенко Андрій Анатолійович,**  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри бухгалтерського обліку

кандидат економічних наук, доцент  
**Савицька Олена Миколаївна,**  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»,  
доцент кафедри менеджменту

Захист відбудеться «25» березня 2015 р. о 12<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.052.10 в Одеському національному політехнічному університеті за адресою: 65044, м. Одеса, проспект Шевченка, 1.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Одеського національного політехнічного університету за адресою: 65044, м. Одеса, проспект Шевченка, 1.

Автореферат розісланий «25» лютого 2015 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Г.Б. Свінарьова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

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

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана у відповідності до планів науково-дослідних робіт Одеського національного політехнічного університету як складова держбюджетних тем: «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації в промисловому секторі економіки України» (номер державної реєстрації 0106U013171, 2007-2009 рр.), де автором науково обґрунтовані особливості контролінгу та управлінського обліку інноваційних витрат промислових підприємств, застосування контролінгу в якості методологічного інструментарію в управлінні

фінансово-господарською діяльністю підприємства; «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи управлінського обліку та аналізу на рівні окремого підприємства, що інтегруються у обліково-аналітичну систему регіону» (номер державної реєстрації 0109U002625, 2008-2011 рр.), де автором розроблені класифікаційні ознаки контролінгу розвитку ІАПП; «Розробка теоретико-методологічних засад формування системи економічної безпеки підприємств структуроформуючих галузей реального сектора економіки регіону з використанням чинника вартості підприємства» (номер державної реєстрації 0112U002912, 2011-2014 рр.), де автором розроблені рекомендації щодо вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління ІАПП. Дисертантка приймала участь в НДР як співвиконавиця (довідка № 1866/82-06 від 23.07.2014 р.). Теми відповідають напряму Одеського національного політехнічного університету, що входить до переліку пріоритетних тематичних напрямів ВНЗ та наукових установ, затверджених наказом МОН України № 535 від 07.06.2011 р.

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

Досягнення мети роботи зумовило необхідність вирішення *завдань*:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*удосконалено:*

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

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

– *наукові засади контролінгу на вітчизняних підприємствах, які доповнені характеристикою передумов і перешкод застосування контролінгу на інноваційно-активних підприємствах, систематизацією чинників, що впливають на функціональне забезпечення контролінгу підприємства, до яких віднесено зміни*

впливовості контролінгу на управління розвитком підприємства та пріоритетності його завдань по різних етапах розвитку;

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

*дістало подальшого розвитку:*

– *методичне забезпечення управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу*, яке відрізняється тим, що: а) подає формування контролінгу як альтернативні сценарії з різним функціональним, інструментальним та організаційним забезпеченням, яке залежить від впливовості чинників розвитку підприємства і потреб управління, та б) *містить комплексні рекомендації* щодо вибору функціональної змістовності та сценарію формування контролінгу, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності, компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу та управлінські інструменти його інформаційно-аналітичного забезпечення;

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

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

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

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до формування та застосування контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що складають його індивідуальний внесок, який зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

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

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

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 221 найменувань – на 23 сторінках, 10 додатків – на 26 сторінках. Повний обсяг дисертації – 288 сторінок, з них 198 сторінок основного тексту. Дисертація містить 55 рисунків на 11 сторінках, 61 таблицю на 30 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

**У вступі** дисертації обґрунтовано актуальність теми дисертації; розкрито її зв'язок з науковими темами; сформульовано мету дослідження і завдання, об'єкт, предмет і методи; визначено наукову новизну та практичне значення результатів.

**У першому розділі** – «Теоретичні засади контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства» – досліджено теоретичне підґрунтя контролінгу в складі управління розвитком підприємства та категорійний апарат. Визначено його зміст і основні задачі, класифіковано види контролінгу та чинники розвитку промислового підприємства, що впливають на контролінг, визначено особливості та інструменти контролінгу процесів розвитку інноваційно-активного промислового підприємства.

Наукова дискусія щодо контролінгу досі триває в напрямку його змістовності в системі управління підприємства: процес, механізм чи технологія управління розвитком. Основні підходи до його концепції – інформаційної підтримки управлінських рішень на базі обліку, створення єдиної інформаційної системи управління, формування управлінського процесу для ефективного виконання функцій управління, їх інтеграції і координації – розрізняються орієнтацією та масштабністю завдань контролінгу, пріоритетністю напрямків їх реалізації.

*Контролінг слід розглядати багатогранно: на теоретичному рівні – як різновид концепції управління підприємством; на цільовому – як динамічну управлінську систему, призначену для підтримки управлінського персоналу в процесі реалізації ним функцій планування, контролювання та регулювання шляхом координування інформаційно-аналітичного забезпечення; на структурному (організаційному) – як складову організаційно-економічної структури підприємства, що координує інші елементи системи управління; на інструментально-методичному – як сукупність управлінських процедур та методик, інструментальних засобів, які охоплюють всі стадії управлінського процесу, що утворює повний цикл управління розвитком.*

Для ІАПП контролінг стає багатогранною складовою системи управління його розвитком, який сам є системою з трьох складових: а) моніторинг інноваційних процесів; б) вивчення економічного механізму розвитку і в) розробка оперативних та стратегічних шляхів для досягнення мети розвитку. Узагальнено *контролінг в системі управління розвитком підприємства – це інтегруюча система інформаційно-аналітичної та інструментально-методичної підтримки управління, спрямована на досягнення цілей розвитку.* Такий підхід до контролінгу забезпечує його концепцію набором складових: цілі, завдання, функції, принципи, суб'єкти, об'єкти, ресурсне, організаційне і методичне забезпечення як похідні від відповідних складових системи управління підприємства.

До відомих класифікаційних ознак видів контролінгу відносяться предмет діяльності, час здійснення (горизонт часу), сфери (цілі) діяльності (рис. 1).



Рисунок 1 – Узагальнена класифікація контролінгу інноваційно-активного промислового підприємства



Різні види контролінгу відрізняються один від одного об'єктами, методами, інструментарієм та інформаційно-аналітичним забезпеченням. За предметом діяльності доцільно виділити інноваційну діяльність підприємства, яку можна охопити контролінгом альтернативно – в залежності від ступеню інноваційної активності підприємства та цілей застосування контролінгу. Це – мета інноваційного контролінгу, який можна визначити як частину інтегруючої системи інформаційно-аналітичної та інструментально-методичної підтримки управління, спрямованої на досягнення цілей інноваційного розвитку. Для інноваційної діяльності об'єктом контролінгу є інноваційні витрати, фінансові результати від запровадження інновацій, терміни їх засвоєння та комерціалізації, ефективність від впровадження або застосування тощо.

Запропоновані *додаткові класифікаційні ознаки інноваційного контролінгу* призначені врахувати особливості управління розвитком ІАПП: рівень прийняття управлінських рішень щодо змістовності, ступеню та напряму інноваційного розвитку підприємства, масштаб охоплення інноваційного процесу, відношення суб'єкта контролю до підприємства, рівень централізації управління та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Об'єктом інноваційного контролінгу може бути: а) *інноваційний процес в цілому*. В цьому випадку контролінг є комплексним, оскільки охоплює всі підсистеми підприємства: від виробничої до управлінської; від ресурсів та витрат до результатів інноваційного розвитку; б) *інноваційні витрати*, які потребують ідентифікації як такі. Контролінг охоплює лише витратну частину інноваційної діяльності; в) *інноваційні проекти* як локальний об'єкт контролінгу, обмежений у часі та просторі. Контролінг охоплює всі складові інноваційного проекту (витрати, результати, тривалість, ефективність використання ресурсів підприємства).

*Доцільно розрізняти функції контролінгу та види управлінської діяльності в системі контролінгу та розглядати не певний перелік функцій, а функціональне забезпечення контролінгу з двох частин: перша частина – так звані загальнокорпоративні функції контролінгу (інформаційна, аналітична, координаційна, регулююча та обліково-контролююча функції); друга частина – це сукупність видів управлінської діяльності щодо контролінгу, що формують підсистеми контролінгу (методично-інструментальне забезпечення) та такі, що супроводжуватимуть його надалі (планування та організація роботи підрозділу, мотивування контролерів, удосконалення контролінгу). Склад функціонального забезпечення контролінгу на певному підприємстві може змінюватись в залежності від його можливостей та потреб, впливу низки зовнішніх та внутрішніх чинників. Класифікація факторів, що впливають на концепцію контролінгу підприємства та його функціональне забезпечення, містить не лише внутрішні та зовнішні фактори, але й об'єктивні, що виникають ззовні і зсередини підприємства, та суб'єктивні, пов'язані з баченням керівництвом змістовності контролінгу та його застосовності на ІАПП для інноваційного розвитку та інноваційної діяльності.*

*Факторами розвитку ІАПП, які впливають на контролінг підприємства та його функціональне забезпечення, є: універсальні або загальні фактори, що впливають на розвиток промислових підприємств (стадія розвитку підприємства, сприятливість зовнішнього середовища, загальний потенціал підприємства тощо); специфічні фактори, що випливають з характеристик інноваційного процесу та*

особливостей інноваційної діяльності (обраний сценарій інноваційного розвитку; стадія життєвого циклу інновацій; нечіткість класифікації резервів підвищення інноваційної активності; обмеженість фінансових ресурсів підприємства; кваліфікація спеціалістів з НДДКР (або відсутність даного відділу); ефективність використання всіх видів ресурсів під час проведення активізації інноваційної діяльності; наявність періодичного аналізу втрат матеріальних ресурсів та часу.

Формування інструментальної бази контролінгу потребує з'ясувати, що вважати розвитком ІАПП та які процеси має охопити контролінг. *Інноваційним розвитком промислового підприємства є незворотний перехід його виробничої, управлінської та інших підсистем в новий стан, якому притаманні сукупність змін, що відбуваються внаслідок впровадження інноваційних перетворень або застосування інновацій та приводять до:* а) формування нових властивостей підприємства та його підсистем (покращення якісного стану, потенціалу та рівня ефективності діяльності, набуття нових компетенцій тощо) та б) зміцнення підприємства, посилення здатності його підсистем опиратися впливу негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. *До ознак інноваційної орієнтації підприємства можна віднести:* високий рівень інноваційного потенціалу; сприйнятливість до нововведень; наявність інноваційних ідей, придатних до комерціалізації; мобільність та гнучкість виробничої та управлінської підсистем; готовність здійснювати технологічні організаційні зміни; високий рівень внутрішніх комунікацій підприємства; зворотній зв'язок з зовнішнім середовищем.

Оскільки *інноваційна активність підприємства оцінюється трьома основними характеристиками:* наявністю завершених інновацій, ступенем участі підприємства в розробці інновацій та основними причинами відсутності інноваційної діяльності, остільки *контролінгу для вимірювання інноваційної активності підприємства потрібна система витратних, динамічних і структурних показників.* Оскільки на кожній ланці управлінського процесу контролінг виконує різні функції, то *його завдання* розподіляються на: *планувальні; організаційні; мотиваційні; контрольні, аналітичні і регульовальні.*

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

Відтак, *робочою гіпотезою* роботи є таке припущення: інструментарій контролінгу, застосовний до інноваційного контролінгу, доцільно застосувати до процесу управління розвитком ІАПП, оскільки він дозволяє оцінювати його комплексно за напрямками: інноваційний процес, інноваційна діяльність,

інноваційні проекти та інноваційні витрати.

У другому розділі – «Визначення домінант, оцінювання передумов та перешкод розвитку контролінгу на інноваційно-активних промислових підприємствах» – виконано ретроспективний аналіз становлення контролінгу на промислових підприємствах, визначено його основні передумови, перешкоди та домінанти. Проаналізовано тенденції і систематизовані показники розвитку ІАПП, їх можливості та потреби у контролінгу, оцінено інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційними витратами підприємств.

Оцінювання передумов, перешкод та домінант розвитку контролінгу на вітчизняних інноваційно-активних промислових підприємствах довело, що *концептуальний етап розвитку контролінгу завершився* і почався етап інтенсивного розвитку структурного контролінгу: актуальності набуває системний, структурний і процесний опис контролінгу як основи для переходу до параметричного контролінгу на сценарних засадах. За часів незалежності відбулися зміни не лише зовнішнього середовища промислових підприємств, а й концепції контролінгу (рис. 2).

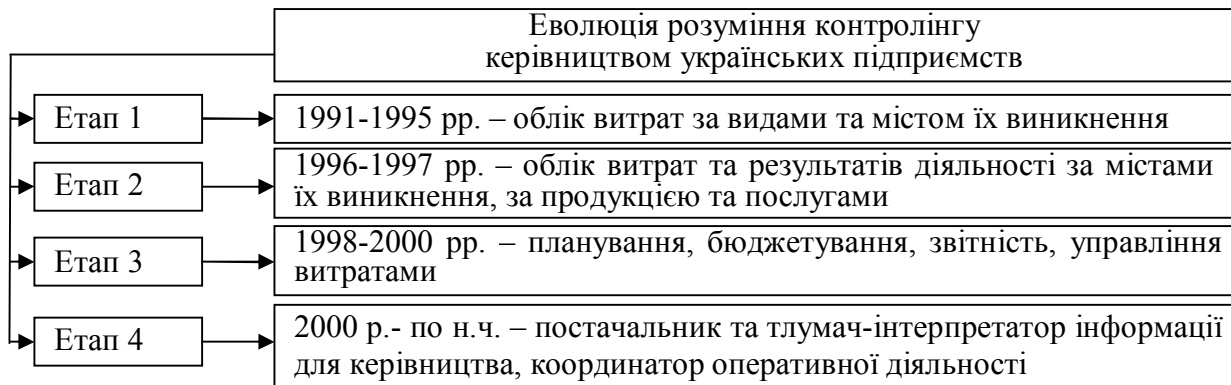


Рисунок 2 – Основні етапи еволюції контролінгу на підприємствах України

Встановлені в процесі дослідження *основні та найбільш вагомі причини впровадження контролінгу на підприємстві*: а) *економічні*: високий рівень інноваційних витрат та їх зростання (76% респондентів), низькі показники інноваційної діяльності та розвитку відносно конкурентів (58%) та високий рівень загальних витрат та їх постійне зростання (54%); б) *управлінські*: постійні зміни зовнішнього середовища та потреба у оперативному, в режимі реального часу управлінні ними або їх наслідками (90%); неефективні координація діяльності та взаємодія структурних підрозділів підприємства, дублювання або відсутність певних функцій, конфлікти при їх виконанні (83%); неефективність методів планування, обліку, контролю та аналізу (77%); недостатня узгодженість інноваційних цілей з іншими (66%). Розподіл уваги керівництва підприємств різних розмірів до п'ятих функцій управління не співпадає: на великих він розподіляється рівномірно, а на малих та середніх – переважає інформаційно-аналітична та контрольна функції (рис. 3).

*Найбільш вагомими перешкодами інноваційного контролінгу*, єдиними для підприємств всіх розмірів, є витратні обмеження: висока вартість програмного забезпечення (90%) та запровадження (96%), які значно проблемні для малих (93%, 93%) та мікропідприємств (97%, 100%), ніж великих (25%, 40%) та середніх (25%,

75%). Друге місце за важливістю посідає низька кваліфікація персоналу – від 64% на великих до 100% на малих та мікропідприємствах. Третє місце належить: недостатності бази обліково-інформаційних ресурсів, яка є вагомою для малих (64%) і мікропідприємств (100%); високій трудомісткості операцій інноваційного контролінгу (21% малих і 75% мікро-), які не є проблемами для великих підприємств взагалі.

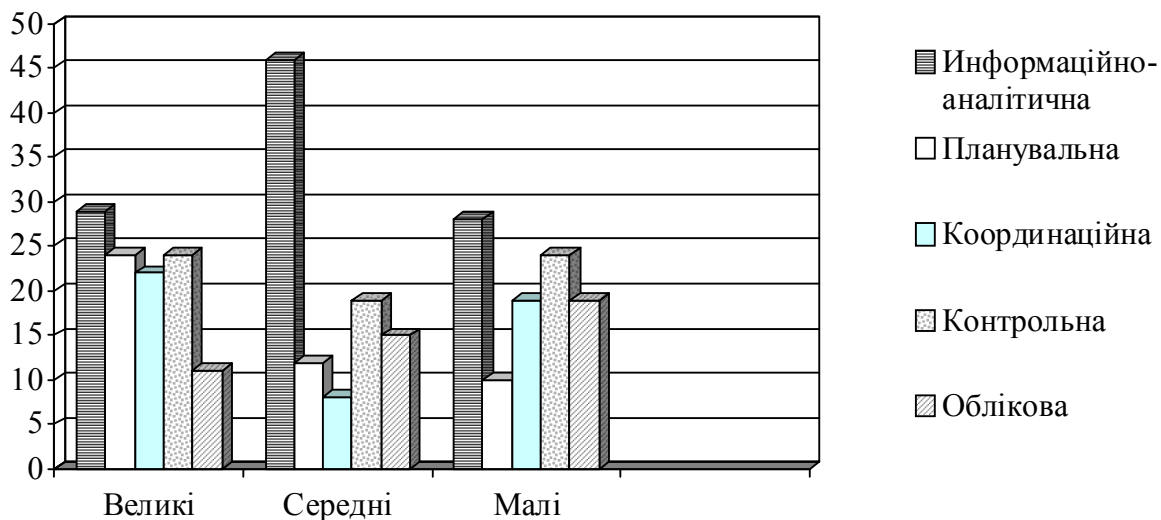


Рисунок 3 – Результати опитування управлінського персоналу вибірки промислових підприємств щодо важливості функцій контролінгу, %

*Стан ІАПП є стабільно повільно-рухливим, а тенденції їх розвитку визначає інноваційна діяльність, яка розрізняється за інноваційними цілями, розміром підприємств, структурою інформаційних джерел. Встановлені риси та особливості інноваційної активності промислових підприємств впливатимуть на формування цілей та сценарій запровадження контролінгу.*

Існують *різні цільові потреби інноваційно-активних підприємств* стосовно інноваційного контролінгу та умови його запровадження, які залежать від розміру підприємства і готовності системи управління його інтегрувати. Їх визначають: а) 11 найбільш важливих інноваційних цілей, які безпосередньо впливатимуть на формування контролінгу, об'єктів та інструментів контролінгування (рис.4), які у роботі згруповані за їх важливістю у три групи (пріоритетні, середньої важливості та найменш важливі), в яких виділені стабільні та змінні; б) структурні зміни зовнішніх інформаційних джерел в напрямку повільного переходу інноваційно-активних промислових підприємств на більш професійні джерела.

*Пріоритетні цілі* притаманні 30% ІАПП: а) розширення номенклатури продукції – 43,4% у 2010-2012 рр. проти 42,3% у 2008-2010 рр., б) поліпшення якості товарів або послуг – 41,2% у 2010-2012 рр. проти 40,8% у 2008-2010 рр., в) вихід на нові ринки та збільшення частки ринку – 39,2% у 2010-2012 рр. проти 39,7% у 2008-2010 рр. Стабільно пріоритетними інноваційними цілями для великих, малих та середніх підприємств, як промислових, так і всіх підприємств в цілому є:

а) розширення номенклатури продукції. Зокрема, у промисловості частка підприємств із зазначеною ціллю складала: малих – 41,5%, середніх – 41,4%,

великих – 47,7% у 2010-2012 рр. проти 42,3%, 40,6%, 48,5% у 2008-2010 рр. відповідно. Частка малих і великих децю впала на тлі росту частки середніх;

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

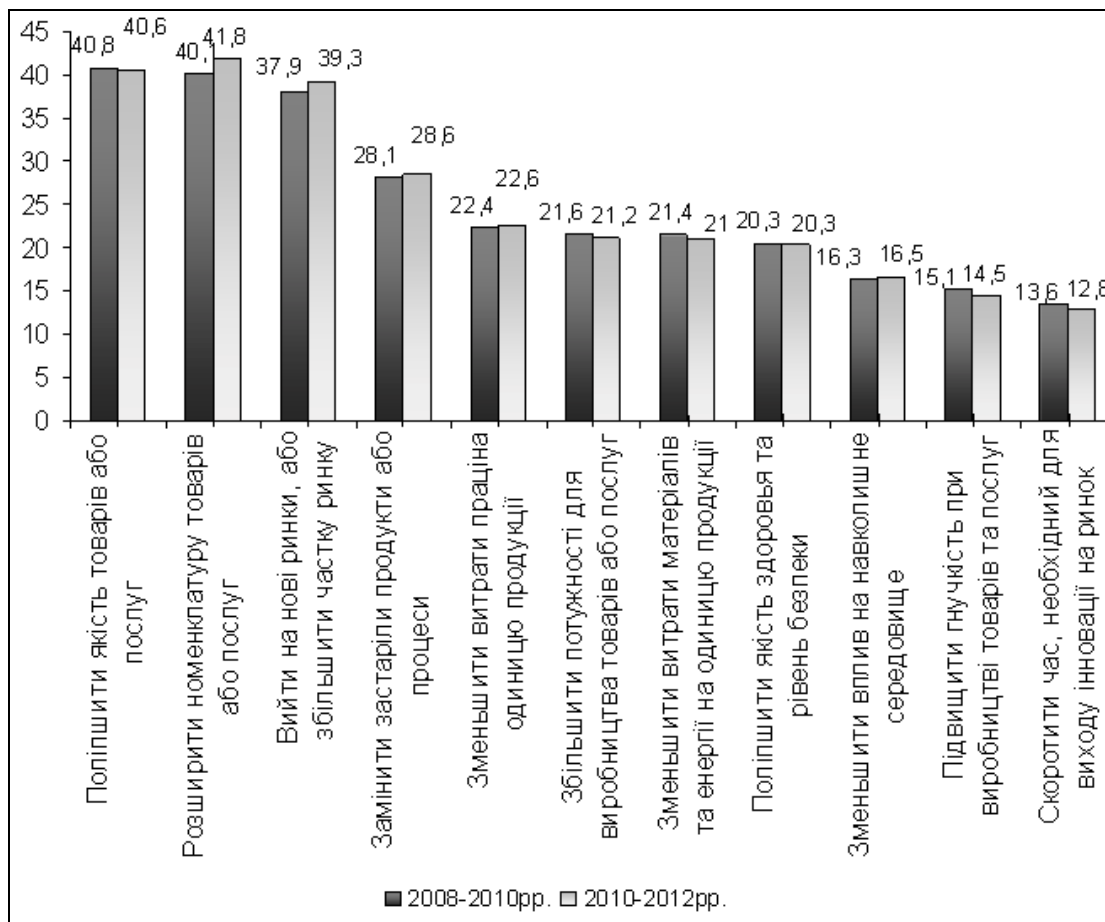


Рисунок 4 – Розподіл промислових підприємств з технологічними інноваціями за найбільш важливими інноваційними цілями, %

Систематизація цілей інноваційного розвитку за їх природою (рис. 5) показала, що такий розподіл можна вважати умовним: зокрема, поліпшення якості товарів або послуг має виробничо-організаційну природу.

Інноваційні цілі є важливим об'єктом інноваційного контролінгу, що має враховувати його *обліково-аналітичне забезпечення*, тобто процес створення інформаційних умов його формування та функціонування, своєчасне формування та передача необхідної якісної обліково-аналітичної інформації, включення в систему засобів її пошуку, отримання, зберігання, передачі, обробки інформації, організації банків даних. Воно є частиною інформаційно-аналітичного забезпечення управління ІАПМ методично-інструментального характеру, яка складає його змістовну основу. Лише третина досліджуваних 35 підприємств має повне або часткове обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності, аналітичні інструменти інноваційного контролінгу. Спостерігається обмеженість потенційних обліково-інформаційних джерел контролінгу на малих підприємствах.

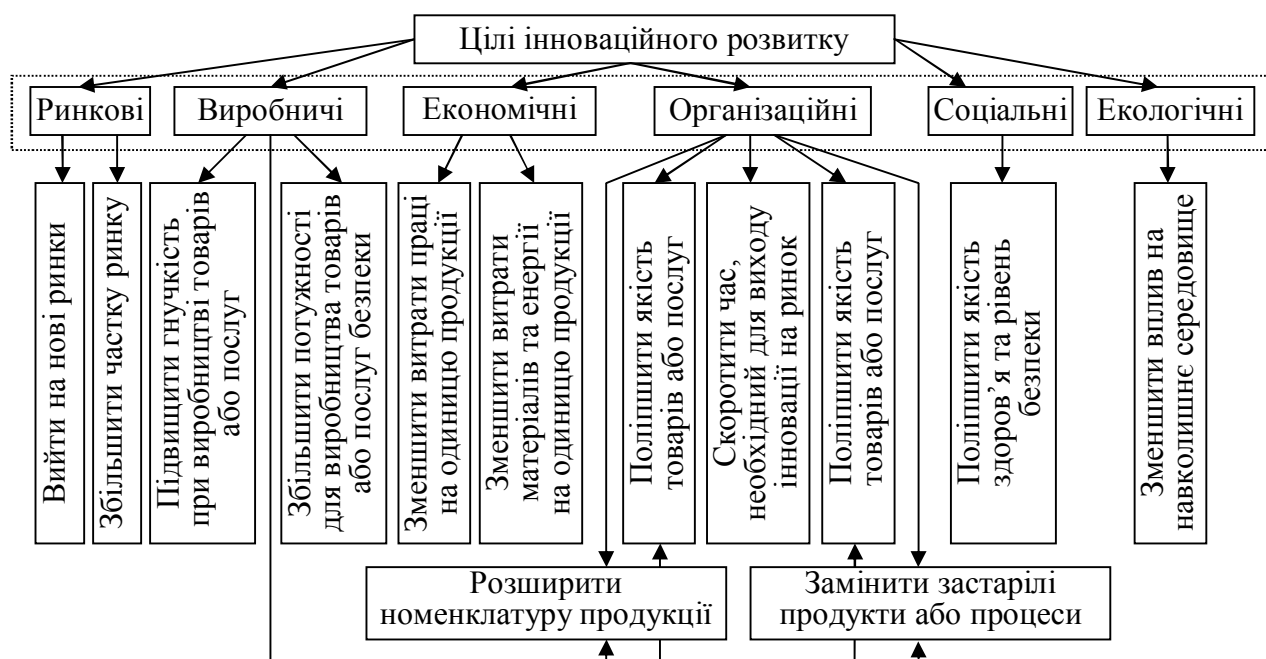


Рисунок 5 – Систематизація найбільш важливих інноваційних цілей промислових підприємств з технологічними інноваціями

Найбільш очікуваними результатами від інноваційного контролінгу на ІАПІ є витратно-результатні та процесно-управлінські очікування, а найбільш вагомими перешкодами, єдиними для підприємств всіх розмірів, є витратні обмеження. *Найбільш вагомою методичною проблемою* є відсутність алгоритму формування інноваційного контролінгу (65%), методичної бази вибору його об'єктів і реалізації його сценаріїв (69%), відсутність методичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу (54%), контролінгу інноваційних проектів та витрат (45%), вибору автоматизованих інформаційних систем, застосованих для інноваційного контролінгу (34%). Розмір підприємства впливає на склад найбільш впливових перешкод.

Систематизація показників розвитку інноваційно-активних підприємств показала, що вони здатні забезпечити витратно-кількісний аналіз інноваційного розвитку та інноваційної діяльності підприємства, проте їх перелік занадто широкий, тому підприємству його недоцільно і неможливо повністю використати. Показниками фінансових результатів інноваційної діяльності досліджувані підприємства вважають рівень реалізованої продукції (51%) і чистий дохід (60%), а 12% не аналізують фінансові результати інноваційної діяльності. Лише 23% підприємств, що контролюють виконання інноваційних проектів, застосовують показник прибутковості інноваційних витрат і 12% підприємств – показник прибутковості інвестицій в інновації. До того ж склад показників обумовлюється обраним сценарієм формування контролінгу та цільовим призначенням інноваційного контролінгу. Стосовно методів аналізування та прогнозування тенденцій: складні методи застосовує до 30% підприємств (методи економіко-математичного моделювання – 28%), тоді як метод експертних оцінок – 48%.

Формування контролінгу сьогодні відбувається індивідуально для кожного ІАПІ України на тлі специфіки та обсягів його діяльності, а структура його робіт

*і функції контролерів змінюються в бік зменшення обліково-реєстраційних робіт і збільшення внутрішнього консультування. Можна стверджувати, що виникли нові управлінські завдання, що супроводжують тенденції розвитку підприємств та нові можливості їх вирішення, які повинні бути спрямовані на нові підходи щодо формування контролінгу з урахуванням впливу чинників розвитку, визначення інструментів інформаційної підтримки бюджетування і вдосконалення облікового процесу на підприємствах. Це утворює нові напрямки робіт з контролінгу та інноваційного контролінгу, змінюючи вимоги до компетенцій контролерів.*

*Відтак, робоча гіпотеза дисертації має вагомні аргументи на підтримку.*

**У третьому розділі – «Сценарне впровадження контролінгу в систему управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства та його інформаційно-аналітичне забезпечення» – запропонований новий підхід щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу в залежності від цілей та завдань розвитку, його методичне забезпечення, управлінські інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного контролінгу.**

*Головні відмінності запропонованого підходу до управління розвитком ІАПП на засадах контролінгу в залежності від цілей та завдань розвитку підприємства: домінування ролі інноваційного контролінгу та його інструментарію та сценарне формування інноваційного контролінгу, застосовне до першої стадії формування контролінгу. Його теоретичний базис утворюють обґрунтовані: 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 ІАПП.*

*Запропонована концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства висвітлена в двох аспектах: спрощено, в статичному змістовному сенсі та розгорнуто, враховуючи змістовний і процесний характер формування контролінгу (рис. 6). Модель передбачає сценарне формування інноваційного контролінгу та враховує: вид стратегії інноваційного розвитку або наявність множини інноваційних стратегій, які впливають на всі складові інноваційних процесів, що відбуваються на інноваційно-активному підприємстві; багатоаспектність ресурсного забезпечення; залежність обсягу контролінгування та змістовності інноваційного контролінгу від діючої системи управління на підприємстві.*

*Розроблена узагальнена послідовність формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства (рис. 7) демонструє, що навіть після вибору конкретного сценарію у підприємства є можливість обирати альтернативні рішення, зокрема щодо автоматизації процесу контролінгу (блок 18), його кадрового забезпечення (блок 7). Альтернативні блоки 1, 5, 8, 12, 16, 17. Процес впровадження починається з ухвалення рішення (блок 3) про запровадження контролінгу на підприємстві. Після того, як воно прийнято і обрано сценарій формування контролінгу (блок 4), призначені та підготовлені виконавці (блоки 5-6-7) процес переходить у фазу інформаційно-аналітичної підготовки впровадження контролінгу.*

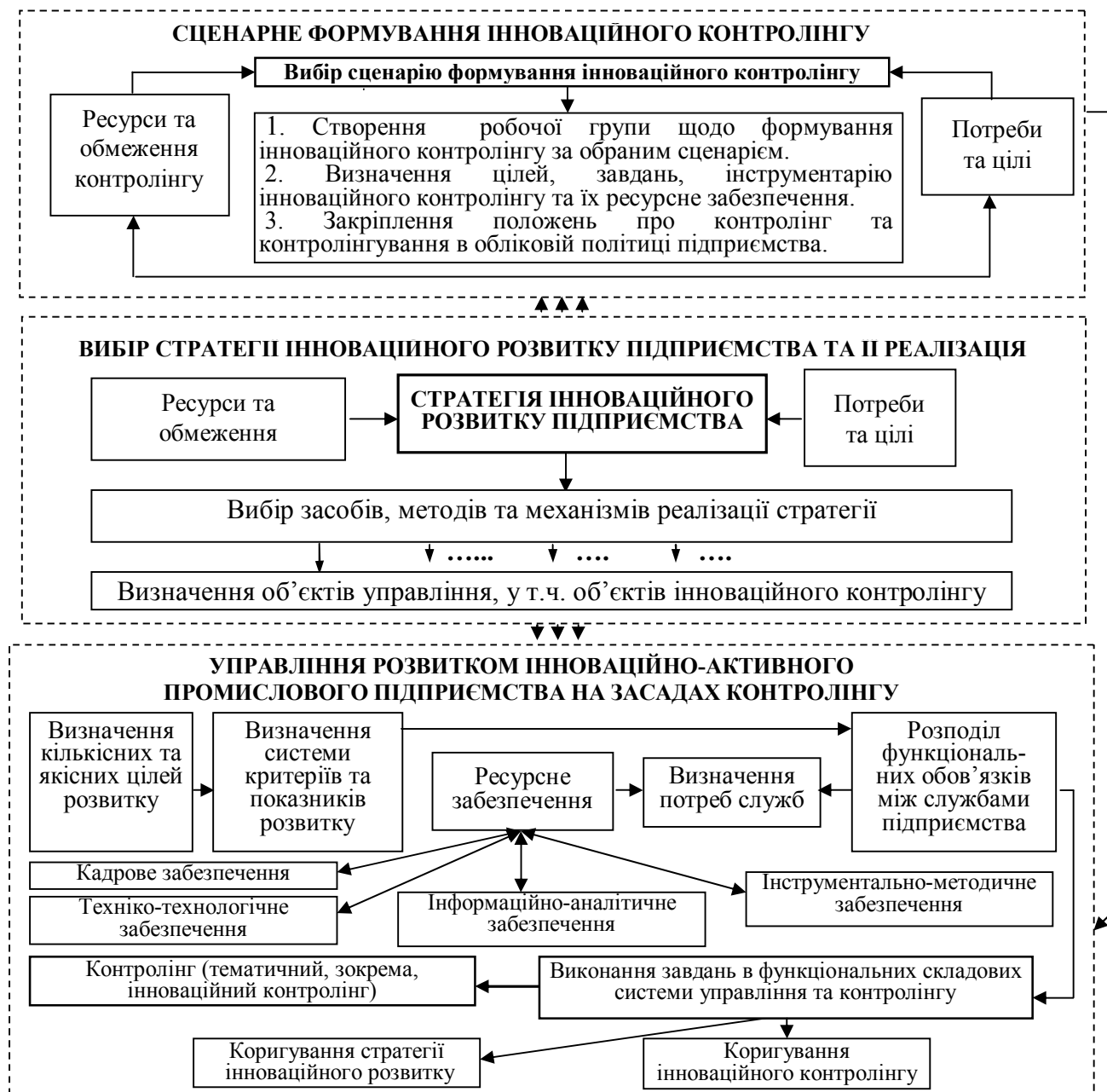


Рисунок 6 – Розгорнута динамічна концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства

Сценарій формування контролінгу у системі управління розвитком ІАПІ утворюється функціональністю, існуючими умовами та обмеженнями зовнішнього та внутрішнього характеру (див. рис. 7). Сценарій формування контролінгу – це спосіб формування його цільової та функціональної змістовності, ресурсного (організаційного, інформаційно-аналітичного і методичного) забезпечення, інтеграції з іншими видами управлінської діяльності з врахуванням чинників впливу середовища, зв'язку змін з результативністю контролінгу.

Критерії вибору сценарію відображають як зміну умов функціонування, так і цільові бажання підприємств, тому мають *різні підґрунтя*: цільові – пов'язані з цілями інноваційного розвитку, організаційні – з бажаним рівнем підконтрольності і керованості контролінгу, економічні – з витратами на формування контролінгу та подальше контролінгування.



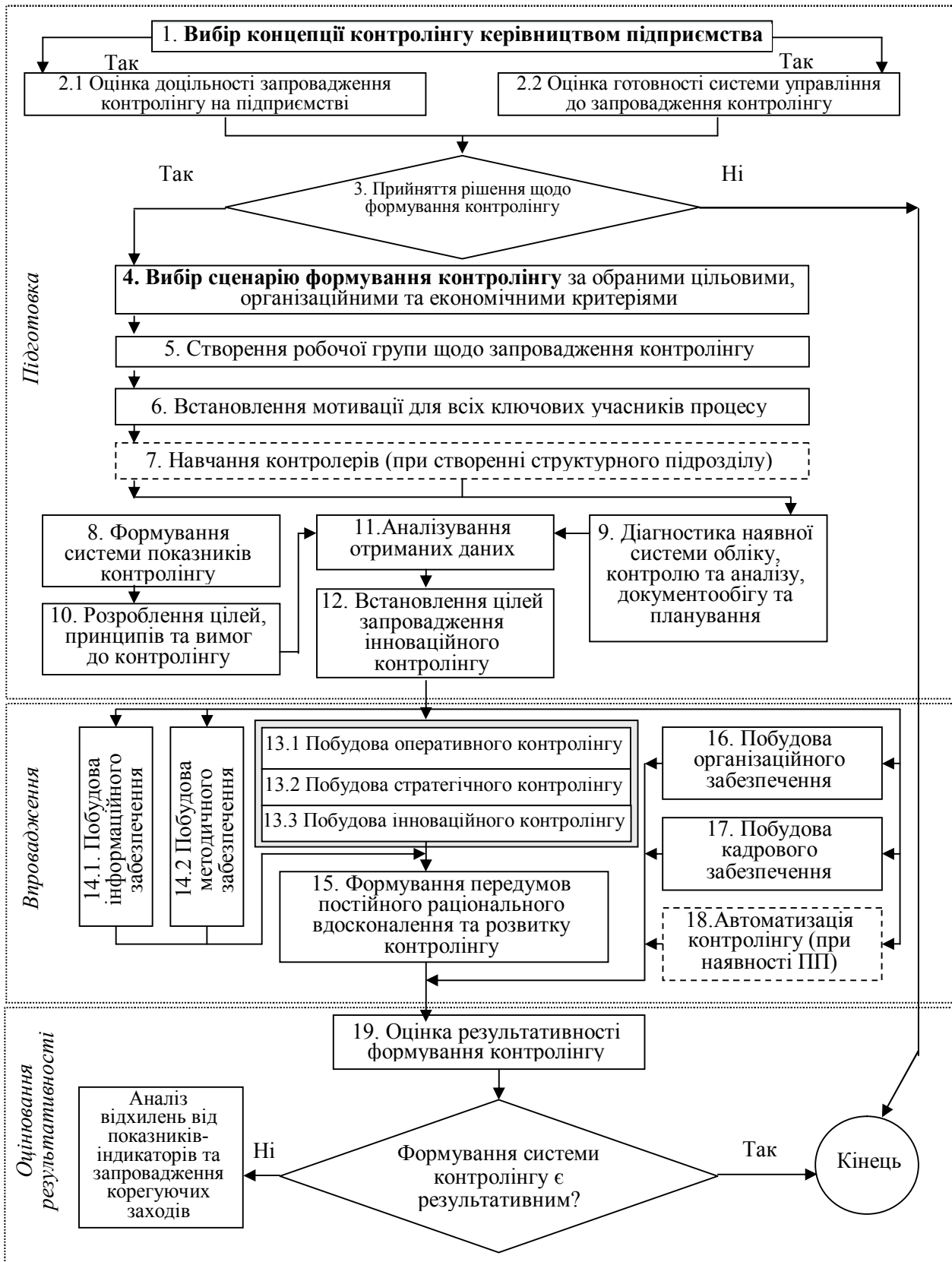


Рисунок 7 – Формування контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства за обраним сценарієм

Формалізація формування контролінгу в системі управління розвитком ІАПП в сценарний спосіб полягає у регламентації сценарію та нормативному оформленні – це закріплення обраної для контролінгу функціональної змістовності та складових його забезпечення (методичного, організаційного, інформаційно-

аналітичного, облікового) відповідно до завдань управління розвитком ІАПП.

Для формалізації розроблені управлінські інструменти інформаційно-аналітичного характеру: критерії та показники оцінювання впливовості чинників розвитку на контролінг; система показників ІАПП, характеристика програмних продуктів для забезпечення контролінгу на ІАПП; класифікатор типових помилок контролінгу; методика оцінювання готовності функціональних підсистем управління ІАПП до інноваційного контролінгу та зрілості контролінгу.

Оцінювання готовності функціональних підсистем управління контролінгу охоплює планувальну, облікову, контрольну та аналітичну підсистеми, а оцінювання його зрілості (рис. 8) за напрямками: функціональність контролінгу, техніко-технологічне, організаційне, інструментально-методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення, компетентність контролерів. Так, середня готовність функціональних підсистем управління ІАПП для запровадження інноваційного контролінгу лише на 21-25%, що свідчить про невикористання їх можливостей.

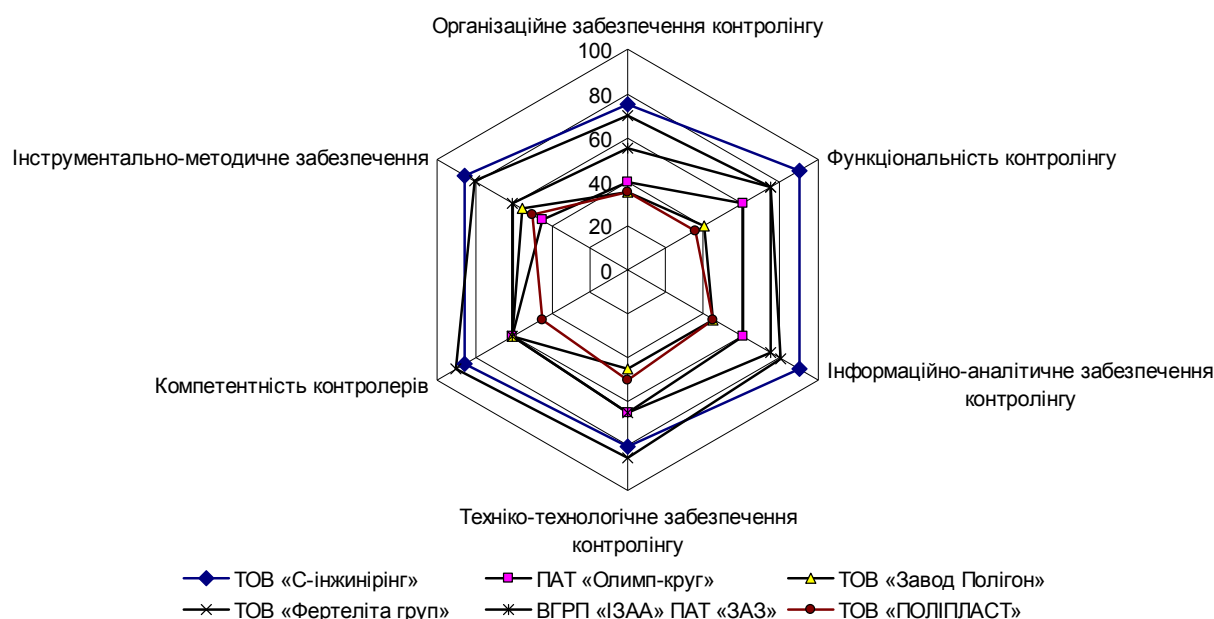


Рисунок 8 – Гексагони оцінювання зрілості інноваційного контролінгу інноваційно-активного промислового підприємства

Формалізація формування інноваційного контролінгу в сценарний спосіб схожа по структурі, проте відрізняється у блоці чинників впливу (рис. 9).

Функціональна змістовність контролінгу в системі управління розвитком ІАПП залежить від множини об'єктів інноваційного контролінгу, життєвого циклу досягнення інноваційної активності та етапів інноваційного процесу, який на рівні промислової інноваційної продукції втілюється у стадії її життєвого циклу та впливає на функціональну змістовність в частині інноваційного контролінгу.

Організаційне забезпечення контролінгу для ІАПП полягає у: виборі варіанта організації контролінгу та інноваційного контролінгу; визначенні організаційної структури та її підпорядкованості; регламентації роботи структури на рівні прав та обов'язків, відносин зі структурними підрозділами. Інтеграція інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності обумовлюється сервісною та управлінською функціями служб контролінгу.

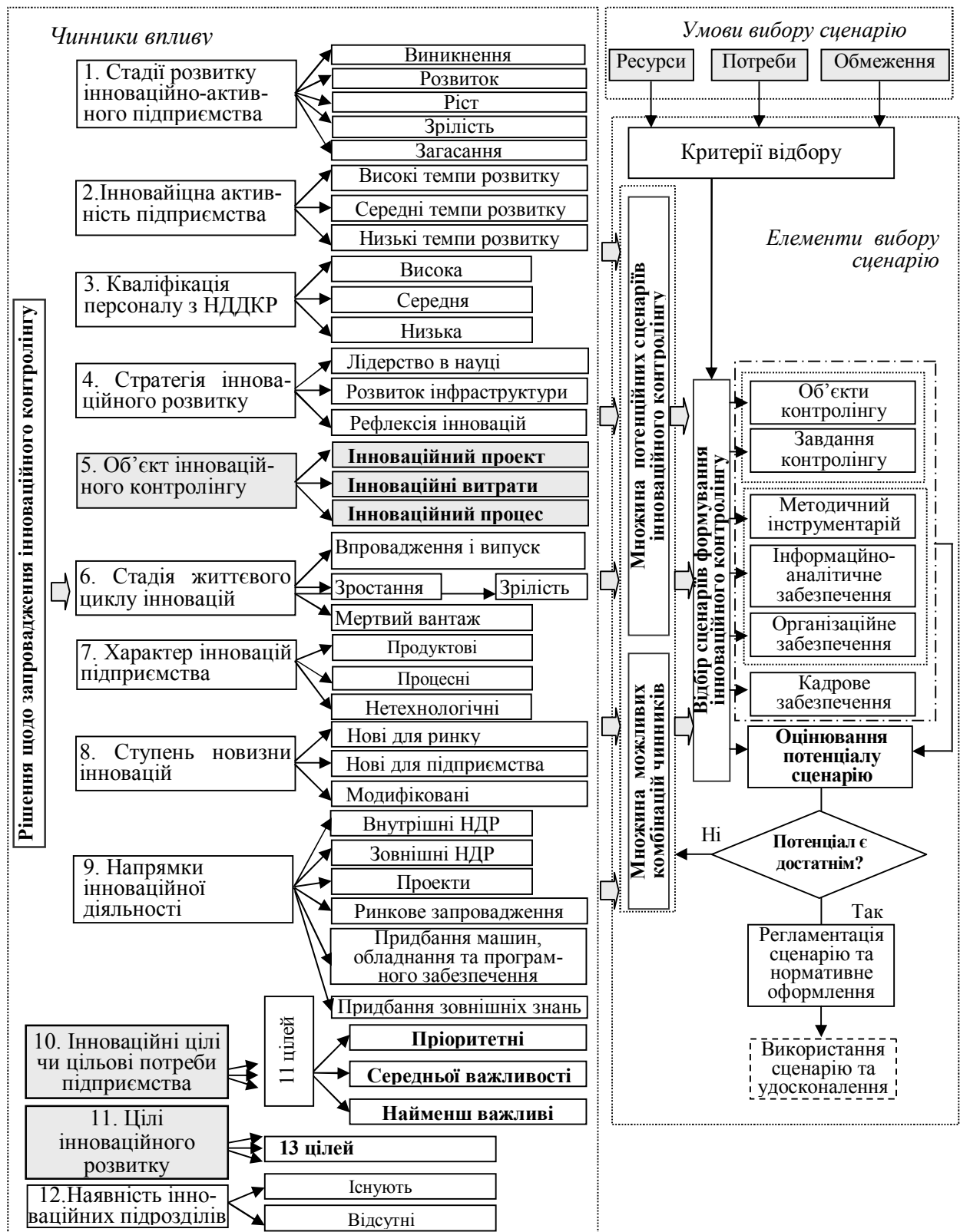


Рисунок 9 – Алгоритм формування інноваційного контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства в сценарний спосіб

Розроблений інструментарій посилює специфікація компетентностей контролерів ІАПП, що містить загальні компетентності (інструментальні, міжособистісні, системні) і фахові (адміністративні, науково-дослідницькі, аналітичні), подані у відповідності до типових завдань професійної діяльності.

## ВИСНОВКИ

В дисертації наведено *теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання*, яке полягає у розробленні і обґрунтуванні теоретичного базису, методичних підходів і рекомендацій щодо управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах сценарного формування контролінгу. Всі задачі розв'язано, сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. *Узагальнено науковий базис і особливості контролінгу* як складової системи управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. Доведено, що концептуальний етап розвитку контролінгу завершився і почався етап інтенсивного розвитку структурного контролінгу. Сутність *управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, контролінгу та інноваційного контролінгу* визначено з врахуванням їх взаємин. Контролінг визначено багатоаспектно як складову системи управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його розвитку, а *сценарій формування контролінгу* – як спосіб формування його цільової та функціональної змістовності, ресурсного забезпечення та інтеграції з іншими видами управлінської діяльності.

2. Класифікація чинників розвитку інноваційно-активних промислових підприємств за ознаками ступеню інноваційності, етапу і напрямку розвитку підприємства дозволила врахувати ступінь інноваційної активності та особливості розвитку ІАПП. Визначені усталені та змінні, негативні та позитивні, загальні та специфічні чинники. Стан ІАПП є стабільно повільно-рухливим, а тенденції їх розвитку визначає інноваційна діяльність, яка розрізняється за інноваційними цілями, розміром підприємств, структурою інформаційних джерел.

3. Проаналізовано передумови та перешкоди розвитку контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах. Визначено економічні та управлінські фактори, що впливають на функціональне забезпечення контролінгу, його доміанти, роль і завдання, дотичні управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств. Найбільш вагомими перешкодами є витратні обмеження, кваліфікація персоналу, недостатність інших ресурсів.

4. Систематизовані методи і підходи до впровадження контролінгу. Проаналізовано впливові чинники за стадіями розвитку підприємства, впливу чинників розвитку та прийнятності автоматизованих систем управління для завдань контролінгу та компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу. Проаналізована придатність автоматизованих систем управління для завдань контролінгу та визначені найбільш придатні системи. Встановлено, що ступінь готовності управління ІАПП є низькою – до 25%.

5. Доведено, що до відомих класифікаційних ознак контролінгу – предмет діяльності, час здійснення, сфери діяльності – доцільно додати ознаки, які врахують ступінь та напрям розвитку інноваційно-активного промислового підприємства: зокрема, масштаб охоплення інноваційного процесу, що впливає на витрати, результати, тривалість, ефективність використання ресурсів підприємства та виділяє об'єктами інноваційного контролінгу інноваційні витрати, інноваційні проекти, інноваційний процес та інноваційну діяльність.

6. Обґрунтовано нові підходи до управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від інноваційних цілей, завдань і впливовості чинників розвитку підприємства. Розроблена концептуальна модель передбачає сценарне формування контролінгу та його зв'язок з цілями, завданнями і впливовістю чинників розвитку, містить інноваційний контролінг, дозволяючи підприємству поетапно застосувати контролінг для управління власним розвитком.

7. Розроблена сукупність рекомендацій щодо вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління розвитком ІАПП, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності, компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу та управлінські інструменти його інформаційно-аналітичного забезпечення – подає формування контролінгу як альтернативні сценарії з різним функціональним, інструментальним та організаційним забезпеченням, яке залежить від впливовості чинників розвитку підприємства і потреб управління, компетентності фахівців з інноваційного контролінгу та потребує управлінських інструментів його інформаційно-аналітичного забезпечення. Воно регламентує вибір концепції контролінгу для управління ІАПП, методу впровадження контролінгу, цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу; послідовність сценарного формування контролінгу; інтеграцію інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності; оцінювання результативності формування контролінгу.

Обґрунтований теоретичний базис і розроблені на його основі методичні положення і рекомендації щодо сценарного формування управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу утворюють комплекс управлінських інструментів, які удосконалюють процес управління ІАПП, підвищують ефективність управлінських рішень.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

#### *Монографії*

1. Селіванова Н.М. Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур : [моногр.] / [Н.М. Селіванова та ін.]; Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. – Умань : ВПЦ «Візаві», 2013. – 308с. С. 244-254. (21,16 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено і обґрунтовано необхідність та послідовність впровадження служби контролінгу в систему управління підприємством для прийняття управлінських рішень – 0,69 д.а.).

2. Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання : [моногр.] / Н.М. Селіванова, С.В. Філіппова. – Одеса: вид-во «ВМВ», 2014. – 181 с. (10,2 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено теоретичний базис управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу, його інструментальне і методичне забезпечення – 8,0 д.а.).

### **Статті у наукових фахових виданнях України**

3. Селіванова Н.М. Обліково-аналітичні засади планування інноваційного розвитку підприємств регіону / С.В. Філіппова, Н.М. Селіванова // Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки: Зб. наук. праць. – Одеса : Імідж-Прес, 2009. – Вип. 49. – С. 182-188. *(0,37 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено аспекти планування інноваційного розвитку підприємств регіону з використанням форм статистичної звітності – 0,22 д.а.)*.

4. Селіванова Н.М. Формування інтерактивної інформаційно-аналітичної бази для планування та прогнозування розвитку інноваційно-активних підприємств Одеського регіону / С.В. Філіппова, Н.М. Селіванова, О.А Григор'єва // Аграрний вісник Причорномор'я: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Одеса : Імідж-Прес, 2010. – Вип. 53. – С. 343-346. *(0,19 д.а., особистий внесок здобувача: проаналізовано сучасний стан інформаційно-аналітичної бази інноваційно-активних підприємств регіону – 0,10 д.а.)*.

5. Селіванова Н.М. Управлінський облік як складова системи управління підприємством / Н.М. Селіванова // Аграрний вісник Причорномор'я: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Одеса : СПД ФО «Балушко І.В.», 2011. – Вип. 60. – С. 136-139. *(0,16 д. а.)*.

6. Селіванова Н.М. Контролінг як методологічний інструментарій в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства / О.В. Станіславик, Н.М. Селіванова // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2011. – Вип. 1 (34). – С. 203-207. *(0,45 д.а., особистий внесок здобувача: визначені основні напрямки застосування інструментарію контролінгу в управлінні підприємством – 0,34 д.а.)*.

7. Селіванова Н.М. Місце та роль управлінського обліку в інформаційно-аналітичному забезпеченні прийняття управлінських рішень / Н.М. Селіванова // Економічний простір: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – Вип. 64. – С. 255-264. *(0,63 д.а.)*.

8. Селіванова Н.М. Формування системи управління витратами інноваційно-активного підприємства / Н.М. Селіванова // Економічний простір: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2013. – Вип. 77. – С. 214-228. *(0,83 д.а.)*. **Збірник індексується і реферується в зарубіжних базах даних Index Copernicus (Польща)**.

9. Селіванова Н.М. Управління інноваційними витратами на засадах контролінгу / Н.М. Селіванова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»: Зб. наук. праць. – Суми : СНАУ, 2014. – Вип. 5 (60). – С. 149-155. *(0,75 д.а.)*. **Збірник індексуються і реферується в Міжнародній наукометричній базі РІНЦ (Росія)**.

## **2. Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

### **Матеріали наукових конференцій**

10. Селіванова Н.М. Інформаційно-аналітична система інноваційної моделі розвитку підприємства та інноваційна інфраструктура регіону : Матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [«Обліково-аналітичне забезпечення

інноваційної трансформації економіки України»], (Одеський національний політехнічний університет, 21-25 травня 2008 р.) / Н.М. Селіванова, О.В. Станіславик. – Одеса: Вид-во «ВМВ», 2008. – С. 95-97. *(0,13 д.а., особистий внесок здобувача: охарактеризовано основні елементи інформаційно-аналітичної системи інноваційної моделі розвитку підприємства – 0,10 д.а.)*.

11. Селіванова Н.Н. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта : Матеріали III Всеукр. Наук.-практ. Інтернет-конф. [«Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»], (Одеський національний політехнічний університет, 21-25 травня 2009 р.) / Н.Н. Селіванова, О.О. Добруля. – Одеса: Вид-во «ВМВ», 2009. – С. 104-105. *(0,06 д.а., особистий внесок здобувача: розкрито місце та роль аналізу і контролю інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів – 0,04 д.а.)*.

12. Селіванова Н.М. Теоретичне обґрунтування контролінгу як складової управлінського обліку підприємств : Матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [«Розвиток України в ХХІ столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми». Секція 4-8], (м. Тернопіль, 2011 р.) / О. Станіславик, Н. Селіванова. – Тернопіль, 2011. – С. 57-60. *(0,19 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано доцільність впровадження служби контролінгу у систему управління підприємством – 0,12 д.а.)*.

13. Селіванова Н.М. Теоретичне обґрунтування впровадження концепції контролінгу у діяльність інноваційно-активних підприємств : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. [«Пріоритети нової економіки знань в ХХІ сторіччі»], (м. Дніпропетровськ, 2012 р.) / Н.М. Селіванова. – Дніпропетровськ, 2012. – С. 89-92. *(0,25 д.а.)*.

14. Селіванова Н.М. Проблеми визначення концепції контролінгу інновацій : Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. [«Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках»], (м. Одеса, 2013р.) / Н.М. Селіванова.– Одеса: ОДАУ, 2013. – С.98-100. *(0,13 д.а.)*.

15. Селіванова Н.М. Особливості управління витратами інноваційної діяльності підприємств : Матеріали між нар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування [«Розвиток економіки у ХХІ столітті: теоретичні та практичні аспекти досліджень»], (м. Тернопіль, 2013р.) / Н.М. Селіванова. – Тернопіль, 2013. – С. 23-26. *(0,12 д.а.)*.

16. Селіванова Н.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційними витратами : Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми та перспективи розвитку науки»], (м. Чернівці, 21-22 грудня 2013р.) / Н.М. Селіванова. – Чернівці : БЕФ, 2013. – Т. III. – С. 164-167. *(0,35 д.а.)*.

### ***Інші видання***

17. 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>. *(0,44д.а.)*. ***Журнал індексується і реферується в зарубіжних базах даних РІНЦ (Росія); Index Copernicus (Польща); Ulrich's Periodicals Directory (США); EBSCO Publishing (США); Google Scholar (США).***

## АНОТАЦІЯ

**Селіванова Наталя Миколаївна. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2015.

Досліджено та узагальнено науковий базис і особливості контролінгу як складової системи управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, визначено сутність інноваційного контролінгу. Узагальнено існуючі класифікаційні ознаки контролінгу, обґрунтована доцільність ознак, які врахують особливості управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, які визначені та систематизовані. Розроблено класифікацію чинників розвитку інноваційно-активних промислових підприємств, обґрунтовано характер і наслідки їх впливу на контролінг.

Проаналізовано передумови та перешкоди розвитку контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах, визначені фактори впливу на його функціональне забезпечення. Встановлені та аналітично підтверджені його доміанти, роль і завдання, дотичні управління розвитком інноваційно-активних промислових підприємств. Систематизовані методи і підходи до впровадження контролінгу. Проаналізовано вплив чинників на процес і ефективність їх впровадження та придатність автоматизованих систем управління для контролінгу.

Обґрунтовані нові підходи до управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу в залежності від інноваційних цілей, завдань і впливовості чинників розвитку підприємства, розроблено його концептуальну модель. Розроблено сукупність рекомендацій щодо: вибору функціональної змістовності та сценарію впровадження контролінгу в систему управління розвитком інноваційно-активного підприємства, його інтеграції з іншими видами управлінської діяльності, компетенцій фахівців з інноваційного контролінгу, управлінські інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення.

**Ключові слова:** контролінг, інноваційний контролінг, розвиток, управління розвитком, чинники розвитку, промислове інноваційно-активне підприємство, сценарії, сценарне формування контролінгу, концептуальна модель, методичний інструментарій, інформаційно-аналітичне забезпечення.

## АННОТАЦИЯ

**Селиванова Наталья Николаевна. Управление развитием инновационно-активного промышленного предприятия на основе контроллинга. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Одесский национальный политехнический университет, Одесса, 2015.

Диссертация содержит теоретико-методические положения и практические



рекомендации по сценарному формированию контроллинга в системе управления развитием инновационно-активного промышленного предприятия.

Исследован и обобщен экономический понятийно-категориальный аппарат управления предприятием, научные школы, теоретический базис и особенности контроллинга в качестве составляющей системы управления развитием инновационно-активного промышленного предприятия. Предложены авторские определения понятий управления развитием инновационно-активного промышленного предприятия, контроллинга и инновационного контроллинга, которые учитывают их взаимоотношения в системе управления развитием инновационно-активного промышленного предприятия. Определение понятия сценария формирования контроллинга отражает наличие обратного воздействия на все уровни управления развитием.

Определена сущность инновационного контроллинга и его приоритетная роль для инновационно-активных предприятий. Обобщенные и систематизированы существующие классификационные признаки контроллинга, обоснована целесообразность введения классификационных признаков, которые учтут его особенности в управлении развитием инновационно-активного промышленного предприятия. Разработана авторская классификация факторов развития инновационно-активных промышленных предприятий, обоснованы характер и последствия их воздействия на контроллинг. Систематизированы соответствующие показатели их развития.

Проанализированы предпосылки и препятствия на пути развития контроллинга на отечественных промышленных предприятиях, определены факторы, влияющие на его функциональное наполнение. Установлены и аналитически подтверждены его доминанты, роль и задачи, касающиеся управления развитием инновационно-активных промышленных предприятий. Систематизированы методы и существующие подходы к внедрению контроллинга. Проанализировано влияние факторов на процесс и эффективность их внедрения, оценена пригодность существующих автоматизированных систем управления для решения задач и обеспечения функций контроллинга.

Обоснован авторский подход к управлению развитием инновационно-активного промышленного предприятия на основе сценарного контроллинга в зависимости от инновационных целей, задач и влияния факторов развития предприятия, разработана его концептуальную модель.

Разработана совокупность рекомендаций по: альтернативному формированию контроллинга и инновационного контроллинга в зависимости от набора факторов развития предприятия, выбору функционального содержания типового сценария формирования контроллинга в систему управления развитием инновационно-активного предприятия, интеграции инновационного контроллинга с другими видами управленческой деятельности.

Сформирован перечень компетенций, необходимых инновационным контроллерам – специалистам по инновационному контроллингу и управленческие инструменты его информационно-аналитического обеспечения.

Разработаны управленческие инструменты информационно-аналитического обеспечения инновационного контроллинга, которые включают систему показателей для контроллинга инновационных процессов, инновационных

проектов и инновационных затрат на промышленном предприятии. Разработаны рекомендации по определению функциональной готовности системы управления и зрелости контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, инновационный контроллинг, развитие, управление развитием, факторы развития, промышленное инновационно-активное предприятие, сценарии, сценарное формирование контроллинга, концептуальная модель, методический инструментарий, информационно-аналитическое обеспечение.

## SUMMARY

**Selivanova Natalya Mykolaivna. Controlling based management of development of innovation-active industrial enterprise. – Manuscript.**

Dissertation seeking the scientific degree of Ph.D. in Economics, special field 08.00.04 – economics and enterprises' management (by economic activity types). – Odesa National Polytechnic University, Odessa, 2015.

The scientific basis and features of controlling as a component of development management of innovation-active industrial enterprises are investigated and summarized, the nature of innovation controlling is determined. Existing controlling classification criteria are summarized; advisability of classification criteria, which take into account controlling features concerned with development management of innovation-active industrial enterprises, is proved, and criteria are identified and systematized. Classification of factors of innovation-active industrial enterprises development is developed, nature and consequences of their impact on controlling is grounded.

Preconditions and obstacles to controlling development on domestic industrial enterprises are analyzed, the factors influencing on its functional maintenance are identified. Its dominants, role and tasks, relevant to development management of innovation-active industrial enterprises, established and analytically confirmed. Methods and approaches to implementing of controlling are systematized. The factors influence on the process and the effectiveness of their implementation, as well as applicability of automated control systems for controlling, analyzed.

New approaches to controlling based management of innovation-active industrial enterprise development depending on innovation goals, objectives and influence of development factors of an enterprise are grounded, its conceptual model is developed. A set of recommendations for: the choice of functional content and scenario of controlling implementation into management system of development of innovation-active enterprises, its integration with other kinds of managerial activity, experts' competencies in innovation controlling field, as well as management tools of its information and analytical support, developed.

**Keywords:** controlling, innovation controlling, development, development management, the influence of development factors, industrial innovation-active enterprises, scenarios, scenario formation of controlling, conceptual model, methodical tools, information and analytical support.