

1. Вступ

Трансформаційні умови функціонування національної економічної системи вимагають від промислових підприємств підвищення їх адаптаційної спроможності, переведення менеджменту на стратегічне підґрунтя та підвищення рівня обґрунтованості програм розвитку, вагомою складовою яких є стратегія максимізації наявного потенціалу. Лише постійна підтримка процесів розвитку та забезпечення їх керованості в змозі забезпечити національним товаровиробникам успіх у конкурентній боротьбі та підвищення стійкості їх ринкових позицій. Разом з тим існує ціла низка об'єктивних перешкод для цього. По-перше, розробка програм розвитку має орієнтуватися на інноваційне підґрунтя, хоча існує доволі низька спроможність підприємств до впровадження інновацій (у 2014 р. лише 16,1% підприємств впроваджували інновації). По-друге, надто складним є контроль за реалізацією програм розвитку, хоча саме від якості їх реалізації залежить майбутній успіх підприємства сфері реалізації власного потенціалу. Отже, актуалізуються питання формування такого механізму контролінгу, який забезпечуватиме реалізацію програми інноваційного розвитку потенціалу підприємства та сприятиме найбільш раціональному встановленню її параметрів.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Питання організації та проведення контролінгу доволі докладно представлені в економічній літературі. В наявних розробках розглянуто різні підходи до розуміння контролінгу (як правило виділяють німецьку [1] та, більш розширену, американську моделі контролінгу [2, 3]), визначено особливості цілей та задач контролінгу (тут в більшості випадків наводять їх розподіл між оперативним та стратегічним контролінгом [4, 5]), подано цілу низку класифікаційних ознак контролінгу (найбільш часто контролінг диференціюють за предметом діяльності, за часом здійснення, за сферами діяльності та за процесом проведення [6, 7]). Далі будемо орієнтуватися на тлумачення контролінгу, надане Р. Манном [102], як «системи управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності».

Прийняття даного тлумачення потребує певного розширення, по-перше, в напрямку конкретизації можливостей відстеження саме інноваційних трансформацій підприємства. По-друге, формуючи склад підконтрольних показників слід передбачити можливість відстеження інноваційних перетворень, які обов'язково супроводжують процеси розвитку. По-третє, склад показників має розкривати спроможність підприємства до реалізації власного потенціалу.

Теоретичне підґрунтя орієнтації системи контролінгу на розвиток потенціалу підприємства утворює чисельна кількість робіт, які передбачають розгляд потенціалу підприємства через: спроможність досягнення стратегічних або оперативних цілей [9, с. 88] (система контролінгу тут забезпечуватиме підтримку реалізації наявних у підприємства компетенцій); сукупність можливостей підприємства [10, с. 52]; доступність для використання релевантних ресурсів [11] (контролінг достатності за обсягами та типологією елементів для реалізація цілей підприємства); спроможність забезпечення потреб або утворення відповідності зовнішнім

умовам [12, с. 24] (контролінг як подолання стратегічних розривів). При цьому, в більшості з цих джерел рекомендується переводити розвиток підприємства на інноваційне підґрунтя. Оскільки ж не всі суб'єкти господарювання здатні здійснювати розвиток саме інноваційним шляхом слід диференціювати склад підконтрольних показників та визначити особливості організації проведення контролінгу в залежності від рівня сприйнятливості підприємства до впровадження інновацій.

3. Об'єкт, мета та задачі дослідження

Об'єктом дослідження обрано розвиток потенціалу підприємства інноваційним шляхом. Відповідно мету дослідження подано як обґрунтування особливостей формування та використання механізму контролінгу процесів розвитку підприємства. Досягнення такої мети передбачає вирішення наступних задач:

- визначення спроможності підприємства до розвитку потенціалу інноваційним шляхом та формування складу підконтрольних показників для управління таким розвитком;
- обґрунтування особливостей формування та використання механізму контролінгу інноваційного розвитку потенціалу підприємства;
- розробка методичних рекомендацій щодо організаційної структуризації механізму контролінгу та його зв'язку з діяльністю персоналу підприємства.

4. Матеріали та методи досліджень передумов формування механізму контролінгу інноваційного розвитку потенціалу підприємства.

4.1. Інструментарій дослідження спроможності та готовності підприємства до розвитку потенціалу інноваційним шляхом.

В основу реалізації мети дослідження покладемо гіпотезу, що формування механізму контролінгу інноваційного розвитку потенціалу підприємства (*ПТ*) має ґрунтуватися на основі визначення сприйнятливості підприємства до проведення трансформаційних змін та впровадження інновацій. Такі інновації мають зачіпати наявні у підприємства ресурси (відповідає ресурсній концепції трактування потенціалу) та технології їх перетворення (відповідає компетентному підходу до визначення потенціалу). Отже, для введення можливості кількісного оцінювання потенціалу розглядатимемо його в рамках розвитку матеріально-технічної бази підприємства, показники оцінювання якої докладно представлені в літературі [13]. Інноваційний розвиток має призводити до покращення показників діяльності підприємства (реалізація умови $ПТ(t+1) > ПТ(t)$) та удосконалення й модернізації наявної МТБП (представляється як перехід від $\{МТБП(t)\}$ до $\{МТБП(t+1)\}$). Отже, розвиток потенціалу підприємства визначатиметься нами в координатах спроможності трансформувати наявні елементи матеріально-технічної бази та рівня використання інноваційного потенціалу підприємства (розкривається через спроможність досягати цілей за рахунок реалізації інноваційних проєктів). Авторський варіант такої матриці подано на рис. 1.

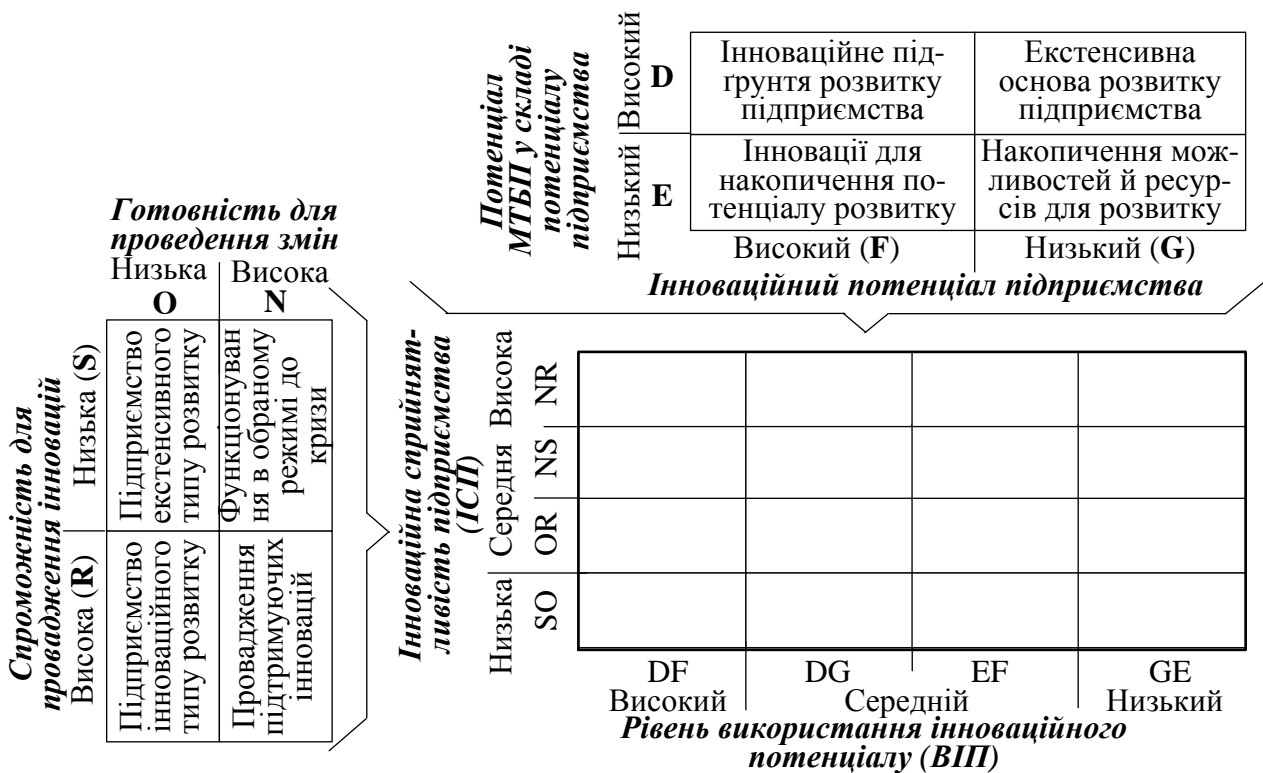


Рис. 1. Матричний підхід до обґрунтування програми розвитку потенціалу

4.2. Визначення напрямків та сфер здійснення контролінгу процесів інноваційного розвитку потенціалу підприємства

Позиція в представленій на рис. 1 матриці визначатиме особливості роботи механізму контролінгу (M_K) в управлінні інноваційним розвитком потенціалу. Орієнтація на ресурсну парадигму визначення потенціалу дозволяє співвідносити роботу M_K з дією механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства (MUR_{MTB}), який докладно вже розглянутий авторами [14]. Обидва механізми при цьому розглядаються як сукупність важелів та інструментів реалізації керівних впливів, підкріплених відповідним забезпеченням. Отже, актуалізується питання визначення важелів й показників, які забезпечуватимуть функціонування як M_K , так і MUR_{MTB} . Тут необхідно врахувати трансформаційну природу процесів розвитку.

Відповідно вважаємо доречним в роботі M_K враховувати рівень інноваційної сприйнятливості підприємства (ІСП на рис. 1). Нажаль в економічній літературі існує доволі багато тлумачень інноваційної сприйнятливості підприємства. Під ІСП розуміють «готовність до адаптації технологій» [15], «спроможність реалізовувати інноваційні проекти» [16], «здатність підвищувати інноваційні властивості продукції» [17]. Дані тлумачення переважно орієнтовані на підприємство в цілому. Нам же, з оглядом на мету дослідження слід враховувати, сприйнятливість потенціалу та МТБП до інноваційних перетворень. Відповідно, орієнтуючись на розробки О.М. Ястремської [18] розглядатимемо інноваційну сприйнятливість з боку MUR_{MTB} в рамках поданих на рис. 2 циклів як «ступінь готовності та здатність підприємства трансформації параметрів МТБП та умов її використання інноваційним шляхом».



Рис. 2 Інноваційна сприйнятливість в циклах роботи МУР_{МТБ}

5. Використання пропозицій щодо оцінювання рівня інноваційної сприйнятливості при формуванні механізму контролінгу

Для того, щоб МК враховував рівень інноваційної сприйнятливості потрібно забезпечити можливість її оцінювання. Основу формування відповідного переліку показників та їх інтеграції до процедур контролінгу подано на рис. 3. З іншого боку варто враховувати задеклароване на рис. 1. твердження, що визначальною характеристикою спроможності провадження інновацій є інноваційний потенціал підприємства. При цьому M_K та $MUR_{МТБ}$ в процесі своєї роботи мають оперувати рівнем використання інноваційного потенціалу (ВІП) та визначенням тієї його частки, яка приходить на елементи МТБП.

Як видно з рис. 3, між показниками сприйнятливості до інновацій та використання інноваційного потенціалу існує зв'язок. Тут візуалізовано умову, що приріст інноваційного потенціалу ($\{VIP_1\}/\{VIP_0\} > 1$) збільшує й сприйнятливості до інновацій, та навпаки. Отже й дія M_K має визначати використання рівень інноваційного потенціалу МТБП. Окрім того, для ряду підприємств $MUR_{МТБ}$ має враховувати не інноваційну сприйнятливості, а лише спроможність підприємства до трансформацій. Також зазначимо, що на рис. 3 наведено групи показників, які сформовано агрегацією авторського варіанту переліку показників, оприлюднених у [19]. У даному випадку мова ведеться не стільки про склад показників (вони індивідуалізовані по відношенню до особливостей конкретного підприємства), скільки про логіку їх використання в механізмі контролінгу.

Отже, з оглядом на зазначені твердження пропонуємо у якості цільового орієнтиру для M_K використання «потенціалу розвитку МТБП». Орієнтуючись на розг-

лянуті підходи до ідентифікації потенціалу пропонуємо визначити потенціалу розвитку через сполучення наступних ознак: доступності (наявності) елементів МТБП та відсутності протиріч між ними; спроможності використання наявної комбінації елементів МТБП за для підтримки запитів з боку зон компетентності підприємства; ефективності використання елементів МТБП з точки зору реалізації системи цілей ($\{ЦП(t)\}$) підприємства; відповідність елементів МТБП перспективним напрямкам діяльності ($\{ЦП(t+1)\}$) та програмі розвитку підприємства; готовність до трансформаційних перетворень конфігурації МТБП, з оглядом на рівень інноваційної сприйнятливості підприємства. Сполучення даних ознак, визначає потенціал розвитку підприємства та його матеріально-технічної бази.

Для впровадження поданого на рис. 3 переліку груп показників необхідно їх співвіднести з обраними принципами підтримки присутності підприємства на ринку та з стратегією взаємодії з контрагентами підприємства. Дійсно, саме детермінанти стратегічної поведінки підприємства визначають й підхід до акумуляції знань про можливі до залучення елементи МТБП (з ринку чи від коопераційних зв'язків). Тут пропонується при організації інформаційного забезпечення роботи МУР_{МТБ} диференціювати склад індикаторів якості формування елементів МТБП за критерієм можливості отримання таких елементів від контрагентів. У такому випадку робота механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства потребує певних змін у організації його інформаційного забезпечення.

Авторською пропозицією тут постане, по-перше, диференціація складу показників для моніторингу в залежності від параметрів стратегічної поведінки підпри-

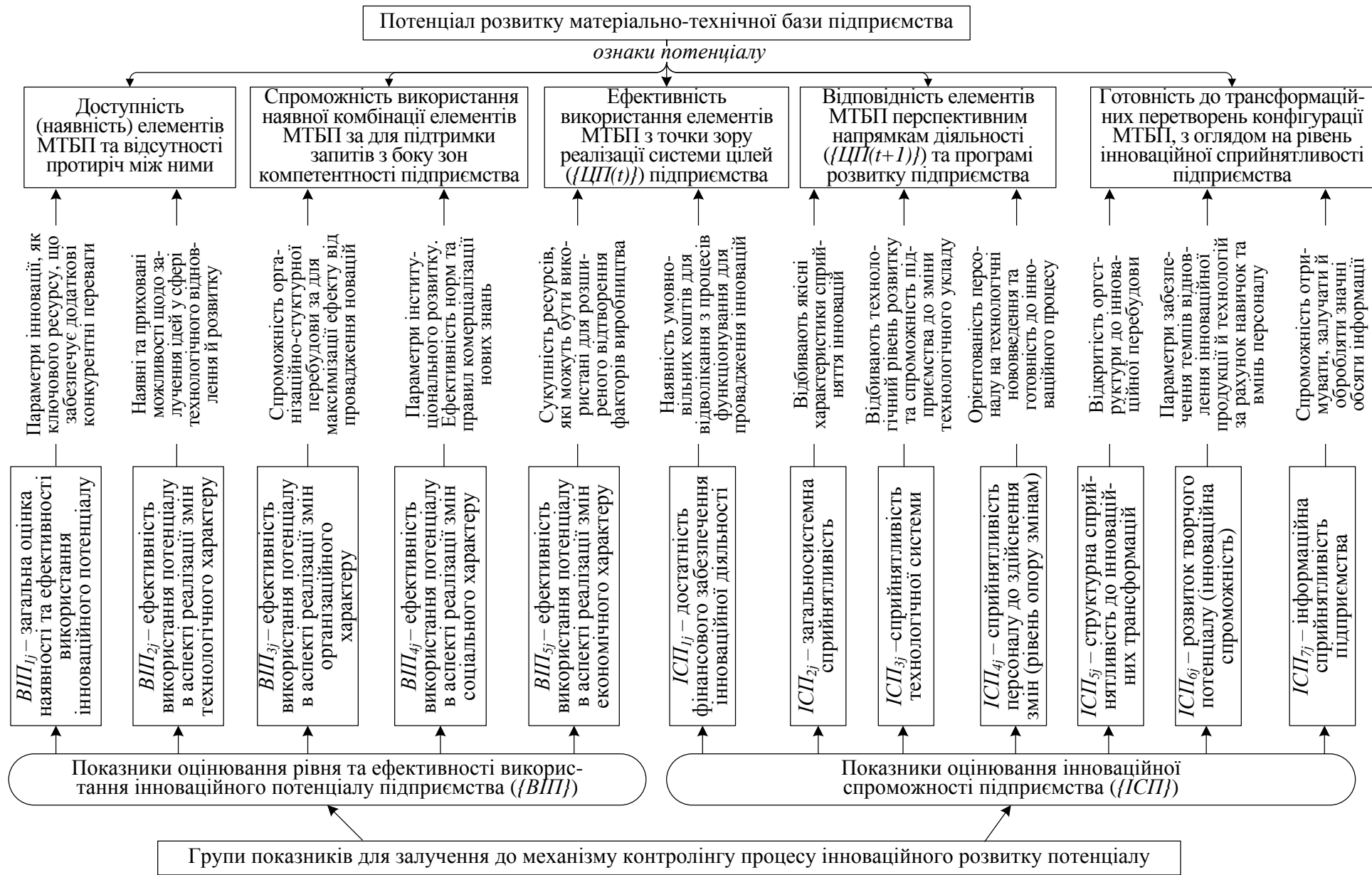


Рис. 3. Обґрунтування груп показників оцінювання рівня розвитку потенціалу в механізмі контролінгу

ємства та рівня потенціалу МТБП. У даному випадку показники, які контролюються з боку M_K та MUR_{MTB} пропонуємо розділити на дві групи: обов'язкові та додаткові. Склад обов'язкових показників відповідатиме прийнятим на підприємстві індикаторам якості процесів розвитку. Склад додаткових показників визначатиметься параметрами стратегічної поведінки підприємства у відповідності до табл. 1.

Таблиця 1

Логіка відбору додаткових підконтрольних показників для моніторингу

Напрямки контролю за процесами розвитку	Детермінанти локальної стратегічної поведінки підприємства ($\ CT^L\ $)			
	<i>ICП</i> – низька <i>VIP</i> – низьке	<i>ICП</i> – висока <i>VIP</i> – низьке	<i>ICП</i> – низька <i>VIP</i> – високе	<i>ICП</i> – висока <i>VIP</i> – високе
Контроль за ефективністю використання потенціалу (вибір серед $\{VIP\}$)	Ефективність розкриття соціальної складової розвитку МТБП (група VIP_{4j})	Показники ефективності обґрунтування економічних змін (група VIP_{5j})	Ефективність розкриття організаційної складової розвитку МТБП (група VIP_{3j})	Використання інноваційного потенціалу та технологічних змін (VIP_{1j} ; VIP_{2j})
Контроль можливості реагувати на зміни (вибір серед $\{VIP\}$)	Сприйнятливість персоналу до програми змін (група $ICП_{4j}$)	Розвиток творчого потенціалу в діяльності MUR_{MTB} (група $ICП_{6j}$)	Структурна сприйнятливість підприємства (група $ICП_{5j}$)	Достатність забезпечення інноваційної діяльності (група $ICП_{1j}$)

Як можна побачити з табл.1, вона регламентує залучення до системи інформаційного забезпечення роботи MUR_{MTB} представлених на рис. 3 груп показників. Перевагою даної пропозиції є мінімізація витрат на роботу MUR_{MTB} . Другою пропозицією постане організація моніторингу діяльності підприємства з виокремленням складової рівня розвитку МТБП. Дана пропозиція передбачає, що M_K буде не тільки контролювати «план-факт» відхилення чи відстежувати зміну факторів оточення. Пропонована схема роботи інформаційного забезпечення MUR_{MTB} , подана на рис. 4.



Рис. 4. Інформаційне забезпечення роботи MUR_{MTB}

6. Обговорення результатів використання показників інноваційної спроможності підприємства для реалізації програми розвитку його потенціалу

Виділення поданих на рис. 3 показники та їх інтеграція до механізму контролінгу дозволяє створити контури управління інноваційним розвитком потенціалу підприємства. Разом з тим, механізм контролінгу та вхідний до нього механізм управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства потребують організаційного оформлення. Узагальнення наявних досліджень дозволило визначити форми побудову МУР_{МТБ}. Їх в агрегованому вигляді охарактеризовано у табл. 2. Відмінність пропозицій міститься у введенні умов вибору форми організації МУР_{МТБ} та зв'язуванні таких умов з параметрами стратегічної поведінки підприємства у сфері реалізації потенціалу розвитку МТБП.

Таблиця 2

Узагальнення підходів до організаційно-структурної побудови МУР_{МТБ}

Форма організаційної побудови МУР _{МТБ}	Характеристика, можливі недоліки та особливості реалізації форми організаційної побудови механізму управління розвитком МТБП	Конкурентна поведінка підприємства у сфері реалізації наявного потенціалу
Цільовий відділ з координації горизонтальних зв'язків входження предметів праці	Складність виконання інтегруючої функції та неможливість вирішення всього переліку завдання з управління трансформаційними змінами у МУР _{МТБ}	Забезпечує або креативна стратегічна поведінка щодо реалізації потенціалу
Виокремлення й наділення повноваженнями одного з підрозділів, які вже представлені в структурі підприємства	Складність узгодження керівних впливів (відділ може бути компетентним, наприклад, в питаннях розвитку засобів праці й не вірно інтерпретувати технологічні вимоги)	Забезпечує або пристосовницька стратегічна поведінка у сфері реалізації потенціалу
Створення спеціального підрозділу з управління розвитком МТБП	Всі переваги та недоліки централізованого підходу. Покращення координації переходу до нової координації елементів потенціалу	Пристосовницька конкурентна поведінка
«Хазяїн» (в термінах ISO 9000) одного з процесів отримує повноваження з управління розвитком МТБП	Децентралізація розвитку МТБП в рамках окремих процесів. Як правило застосовується для адресного провадження інновацій. Обмежене охоплення процесами розвитку	Забезпечуюча або креативна стратегічна поведінка щодо реалізації потенціалу
Проектна або матрична структура, що займається реалізацією функцій	Поєднання компетентних працівників у відповідності до пріоритетності певного аспекту розвитку наявного потенціалу	Креативна конкурентна поведінка

7. Висновки

В статті представлено методичні рекомендації щодо формування механізму контролінгу в циклах активізації інноваційної діяльності підприємства та обґрунтовано розуміння потенціалу розвитку підприємства. В рамках ідентифікації такого потенціалу визначено групи підконтрольних показників, залучення яких до механізму контролінгу здійснюється з оглядом на параметри стратегічної поведінки підприємства. Разом з тим, потребує проведення подальших досліджень розробка конкретних показників в рамках виділених груп. Окрім того перспективою подальших досліджень авторів є обґрунтування інтегральних показників для позиціонування підприємства за сегментами поданої на рис. 1 матриці.

Література

1. Хан Д. Стоимостно ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
2. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Сухарева Л.А., Петренко С.Н. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
3. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
4. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
5. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: КартБланш, 2004. – 370 с.
6. Рудницький В.С. Види сучасного контролінгу / В.С. Рудницький, Т.В. Рудницький // Менеджмент та підприємництво в Україні: зб. наук. праць. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – № 722, (81). – С. 221-225.
7. Григораш І.О. Класифікація інструментів контролінгу / І.О. Григораш // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – К. КНЕУ, 2010. – С. 244-252.
8. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Е. Майер. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 304 с.
9. Петенко И.В. Логистический потенциал коммерческого посредничества / И.В. Петенко, С.М. Усиков // Научные труды ДонНТУ. – 2004. – № 80. – С. 88–93.
10. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВГУ, 2000. – 315 с.
11. Алексеев І.В. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія / І.В. Алексеев М.К. Колісник, А.С. Мороз. – Львів: Видавництво Національного Університету "Львівська політехніка", 2007. – 132 с.
12. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом / Т.М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.
13. Лебедев В. Г. Материально-техническая база производства / В.Г. Лебедев, В.П. Красовский, В.К. Полторыгин, Б.К. Злобин. – М.: Мысль, 1980. – 276 с.
14. Пилипенко А. А. Реструктуризація потенціалу матеріально-технічної бази в контурі стратегічного управління розвитком підприємства / А. А. Пилипенко, А. О. Литвиненко // Бизнес Информ. – 2011. – №12. – С. 165–168.
15. Янковский К. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К. Янковский, И. Мухарь. – Спб.: Питер, 2001. – 448 с.
16. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
17. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
18. Ястремська О. М. Здійснення управлінського консультування промислових підприємств на основі визначення їх сприйнятливості до розвитку / О.М. Ястремська // Бизнес Информ. – 2011. – №12. – С. 151–158.
19. Литвиненко А.О. Оцінювання сприйнятливості промислового підприємства до провадження інновацій / А.О. Литвиненко // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – К.: Техника, 2009. – № 87. – С. 156–162.

References

1. Hahn D., Hungenberg H. (2005) *Value-oriented controlling concept*. M.: Finance and Statistics, 928 p.
2. Sukharev L.A., Petrenko S.N. (2002) *Controlling – the basis of business management*. K.: Elga Nika-Center, 208
3. Karminsky A.M., Deer N.I., Priymak A.G., Falco S.G. (2002) *Methodical and practical bases of construction of the controlling organizations*. M.: Finance and Statistics, 256
4. Lindgren M. Bandhold X. (2009) *Scenario planning. The relationship between the future and the strategy*. M.: Olimp-Business, 256
5. Pushkar M.S., Pushkar R.M. (2004) *Controlling – strategic management information subsystem*. Ternopol: Carte Blanche, 370
6. Rudnytsky V.S., Rudnytsky T.V. (2012) *Types of modern controlling*. Lviv Polytechnic National University Publishing House, 722(81), 221-225.
7. Grigorash I.A. (2010) *Classification controlling instruments*. K.:Kyiv National Economic University, 244-252.
8. Mann R., Meyer. E. (1992) *Controlling for beginners*. M.: Finance and Statistics, 304
9. Petenko I.V., Tendrils S.M. (2004) *Logistic potential commercial mediation*. Proceedings of DonNTU, 80, 88-93.
10. Voronkov A.E. (2000) *Strategic management of competitive potential of the enterprise*. Lugansk: VNU, 315
11. Alekseev I.V., Kolesnik N.K., Moroz A.S. (2007) *Resource Management software financial-industrial groups*. Lviv: Vydavnytsvo National University "Lviv Polytechnic", 132
12. Tsygankov T. N. (2001) *Management of international marketing*. K .: KNEU, 132
13. Lebedev V.G., Krasovsky V.P., Poltorygin V.K., Zlobin B.K. (1980) *Material and technical base of production*. M.: Thought, 276
14. Pylypenko A.A., Litvinenko A.A. (2011) *The potential restructuring of logistics in circuit development of strategic management of enterprise*. Business Info, 12, 165-168.
15. Jankowski K., Muharam I. (2001) *Organization of investment and innovation*. SPb.: Peter, 448
16. Jansen F. (2002) *Era of innovation*. M .: INFRA-M, 308
17. Fedonin A.S., Repina I.M., Oleksyuk A. K. (2003) *The potential of the company: development and evaluation*. Kyiv National Economic University, 316
18. Yastremskaya A. (2001) *Implementation of management consulting industry by determining their susceptibility to development*. Business Inform, 2011, 12, 151-158.
19. Litvinenko A.A. (2009) *Evaluation of susceptibility to the production of industrial enterprise innovation*. Kommunalnoe economy cities: Scientific and Technical sbornyk. Series: Economic Science. K .: Technique, 87, 156-162