

СЕЛІВАНОВА

Наталя Миколаївна  
selivanova-78@bk.ru

к.е.н., доцент кафедри  
обліку, аналізу та  
аудиту, Одеський  
національний політех-  
нічний університет

УДК 658.12

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІMETHODOLOGICAL APPROACHES TO CONTROLLING CLASSIFICATION  
OF INNOVATION ACTIVITIES

*Розкрито різні погляди вітчизняних і зарубіжних авторів щодо класифікації контролінгу. На підставі систематизації вивченого досвіду запропоновано ширшу класифікацію контролінгу, що дало змогу виділити його види в аспекті інноваційної діяльності. Обґрунтована доцільність ознак, що враховують особливості управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства, які визначені та систематизовані.*

*Раскрыты разные взгляды отечественных и зарубежных авторов на классификацию контроллинга. На основании систематизации изученного опыта предложено более широкую классификацию контроллинга, что позволило выделить его виды в аспекте инновационной деятельности. Обоснована целесообразность признаков, учитывающих особенности управления развитием инновационно-активного промышленного предприятия, которые определены и систематизированы.*

*The article explores the different views of domestic and foreign authors on the controlling classification. Based on the systematization of learned experience a broader classification of controlling is offered, which helped identify its types in the aspect of innovative activity. 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.*

**Ключові слова:** інноваційний контролінг, управління розвитком, промислове інноваційно-активне підприємство, інноваційний процес, інноваційні витрати, інноваційні проекти

**Ключевые слова:** инновационный контроллинг, управление развитием, промышленное инновационно-активное предприятие, инновационный процесс, инновационные затраты, инновационные проекты

**Keywords:** innovation controlling, development management, industrial innovation-active enterprises, innovation process, innovation costs, innovative projects

## ВСТУП

Становлення і розвиток в Україні ринкової інфраструктури суттєво змінюють економічне, інформаційне і правове середовище функціонування та розвитку інноваційно-активних промислових підприємств, зміст їхньої фінансової діяльності. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання є основою фінансової системи країни. Створюючи передумови повної економічної самостійності ринок висуває жорсткі фінансові та економічні вимоги, об'єктивність яких орієнтує промислові підприємства на ефективну та рентабельну діяльність. В цій ситуації обов'язковою умовою вдосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто створення дієвої системи внутрішнього обліку та звітності як основи менеджменту. Проблему зв'язування управлінської інформації в єдине ціле в рамках окремого інноваційно-активного підприємства вирішує контролінг – функціонально вдоскоблений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з

реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті, що забезпечує прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Теоретичним і практичним аспектам розвитку контролінгу, його впровадження та застосування в системі управління підприємством приділено значну увагу в дослідженнях відомих економістів: Л. Балабанової [1], Х. Берр [2], О. Ананькіної, Н. Данілочкіної [3], О. Гудзинського [4], О. Кармінського [5], Т. Кузенко [6], Я. Панаса [7], В. Рудницького [8], С. Фалько [5], В. Фаріон [9], І. Цигилика [10], К. Яковенка [11] та ін.

У працях вітчизняних та зарубіжних авторів найчастіше розглядаються питання визначення поняття контролінгу, його концепції, задач, інструментарію. Проте у дослідженнях науковців незначна увага приділяється класифікації контролінгу, що унеможливило достовірне визначення його сутності та стає найбільшою перепоною впровадження контролінгу на сучасних інноваційно-активних

підприємствах. Все це свідчить про актуальність проблеми, обраної для дослідження.

### МЕТА РОБОТИ

Метою дослідження є узагальнення класифікаційних ознак контролінгу, визначення та обґрунтування доцільності класифікаційних ознак, які врахують його особливості стосовно управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В ході дослідження автором були використані методи узагальнення, систематизації, емпіричного дослідження при узагальненні класифікаційних ознак видів контролінгу та обґрунтуванні запропонованих видів контролінгу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

На сьогоднішній день питання науково обґрунтованої класифікації контролінгу має вагомим практичне та теоретичне значення. Адже саме виділення класифікаційних ознак інноваційного контролінгу дозволить керівництву інноваційно-активного підприємства правильно обрати методи, інструменти, цільову та функціональну змістовність для його впровадження, що сприятиме підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень на стратегічному та оперативному рівнях.

Існування оперативного і стратегічних аспектів функцій управління змушує вчених врахувати їх при визначенні видів контролінгу, визначаючи його оперативний та стратегічний види [8, 10, 12]. Враховуючи це, оперативний і стратегічний контролінг можна визначити як різновиди управлінської діяльності, які доповнюють контроль. При цьому:

– метою оперативного контролінгу стає прискорена адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища, яка досягається на основі систематизації та агрегування інформації для вирішення проблем, що виникли;

– метою стратегічного контролінгу стає координація всіх функцій і видів управлінської діяльності в процесі стратегічного управління при: а) формулюванні цілей, б) процесної реалізації, в) контролі їх виконання. Це досягається шляхом організації взаємодії і обслуговування стратегічних ланок управління, створенням умов для інформаційного обміну.

Порівняльні характеристики видів контролінгу (табл. 1) показують, що стратегічний контролінг спрямований на краще використання переваг, створення нового потенціалу підприємства у перспективі.

Таблиця 1

### Порівняльні характеристики стратегічного та оперативного контролінгу на підприємстві

[систематизовано на підставі [1, 3, 4, 6, 8, 10, 12 – 14]]

Ознака	Вид контролінгу	
	оперативний	стратегічний
1. Орієнтація	Економічна ефективність та рентабельність діяльності підприємства	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
2. Рівень управління	Тактичний і оперативний	Стратегічний
3. Цілі	Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства	Підтримка потенціалу успіху, здійснення антикризової політики, забезпечення виживання.
4. Головні завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– керівництво при плануванні і розробці бюджету (плинне та оперативне планування);</li> <li>– визначення вузьких і слабких місць для тактичного управління;</li> <li>– визначення підконтрольних показників у відповідності з встановленими поточними цілями;</li> <li>– порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат для виявлення причин, винних і наслідків відхилень;</li> <li>– аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;</li> <li>– мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь у визначенні кількісних та якісних цілей підприємства;</li> <li>– відповідальність за стратегічне планування;</li> <li>– розробка стратегій-альтернатив;</li> <li>– визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, покладених у стратегічні плани;</li> <li>– визначення вузьких і слабких місць;</li> <li>– визначення основних підконтрольних показників у відповідності з встановленими стратегічними цілями;</li> <li>– порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників для виявлення причин, винних і наслідків даних відхилень;</li> <li>– аналіз економічної ефективності.</li> </ul>

Як видно з таблиці 1, розглянуті види контролінгу відрізняються по часу, який вони охоплюють: оперативний – реалізує функції у короткостроковому періоді, а стратегічний – не прив'язаний жорстко до часових меж, хоча на практиці він більш застосовний у середньо- і довгостроковому періоді.

Стратегічний контролінг визначає завдання оперативного контролінгу, тим самим нормативно його обмежує. Головне завдання оперативного контролінгу – допомога управлінському персоналу у досягненні запланованих цілей (наприклад, рівню рентабельності, ліквідності, прибутку). Між інструментарієм стратегічного та оперативного

контролінгу дуже багато відмінностей, так як останній забезпечується у короткотерміновій перспективі.

Підприємства, які розрізняють оперативний і стратегічний менеджмент, як правило, виокремлюють підрозділи оперативного і стратегічного контролінгу. Службу стратегічного контролінгу можна назвати внутрішнім порадиником для адміністративно-

управлінського персоналу в ході визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства оскільки вона сама забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень.

Завдання і відмінності стратегічного та оперативного контролінгу формуються у відповідності до вимог стратегічного та оперативного планування на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняльні характеристики стратегічного та оперативного планування на підприємстві**

*[удосконалено на підставі [1, 3, 4, 8, 10, 12, 14]]*

Ознака	Вид планування	
	оперативний	стратегічний
Загальні ознаки		
1. Періоди	Довгострокові і середньострокові	Середньострокові і короткострокові
2. Структурованість проблем	Слабко структуровані	Відносно добре структуровані
3. Невизначеність	Суттєво вища	Менша
4. Користувачі	Вище керівництво	Всі рівні з упором на середній
5. Охоплення сфер діяльності	Концентрація на окремих важливих позиціях	Всі функціональні сфери з наступною інтеграцією
6. Альтернативи	Широкий перелік	Обмежений перелік
7. Інформація	Домінує зовнішня	Домінує внутрішня
8. Деталізація	Низька	Відносно велика
Ознаки стосовно розвитку інноваційно-активних підприємств		
9. Об'єкт планування	Поточні результати розвитку та інноваційної діяльності	Кінцеві результати і темпи інноваційного розвитку
10. Спрямованість	Результати за плановий період	Інноваційний потенціал
11. Вид витрат	Поточні інноваційні витрати	Сукупні інноваційні витрати

Відтак, наведені види контролінгу розрізняються за ознаками:

– спрямованість: стратегічний контролінг – на потенціал, оперативний – на конкретний поточний результат;

– контроль передбачень успіху і результатів – має різне значення;

– співпадіння об'єктів планування і контролю: в оперативному контролінгу – співпадають, а в стратегічному – ні;

– домінуюча форма контролю: в оперативному – контроль з боку відділу контролінгу, в стратегічному – самоконтроль.

Як видно, використання стратегічного і оперативного контролінгу як інструментів підтримки діяльності управлінського персоналу може суттєво підвищити ефективність системи управління розвитком підприємства. Однак, такий підхід, на нашу думку, є не найкращім, оскільки розрізняють три рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний, а контролінг є похідним від управлінських функцій.

Разом з тим, наведена класифікація контролінгу є неповною, оскільки не охоплює усіх сфер діяльності підприємства. Автори В.С. Рудницький і Т.В. Рудницький [8] справедливо вважають, що коло об'єктів контролінгу значно ширше, тому вони підтримують більш повну класифікацію контролінгу польського вченого С. Марциняка, який вважає, що

класична класифікація контролінгу базується на чотирьох критеріях [15]:

1) предмет діяльності;

2) час здійснення;

3) сфери діяльності;

4) ідеї (цілі) діяльності. Узагальнена класифікація видів контролінгу має вигляд (рис. 1).

Застосовуючи існуючу ознаку «предмет діяльності» та можливості розширення класифікації, які вона надає, вважаємо доцільним виділити в якості предмета діяльності – інноваційну діяльність підприємства, яку можна охопити контролінгом альтернативно, в залежності від ступеню інноваційної активності підприємства та цілей застосування контролінгу. Об'єктом контролінгу інновацій (далі – інноваційного контролінгу) можуть виступати:

– інноваційний процес в цілому на постійній основі, включаючи всі його складові. В цьому випадку контролінг повністю охоплює систему управління підприємством та ідентифікується як комплексний, оскільки включає всі підсистеми підприємства: від виробничої до управлінської; від ресурсів та витрат до результатів інноваційного розвитку;

– інноваційні витрати, які потребують ідентифікації як такі. В цьому випадку контролінг охоплює лише витратну частину інноваційної діяльності;

– інноваційні проекти, які є локальним об'єктом контролінгу, обмеженим у часі та просторі: тривалістю проекту та місцем його здійснення. В цьому випадку контролінг охоплює всі складові інноваційного проекту: витрати, результати, тривалість, ефективність використання ресурсів

підприємства. Його доцільно застосовувати для моніторингу, аналізування та оцінювання розроблення та впровадження конкретних інновацій, як техніко-технологічного, так і організаційно-економічного характеру.



Рис. 1. Узагальнена класифікація контролінгу [удосконалено на підставі [1, 2, 5, 7, 9, 12, 15 – 19]]

Перелічені види контролінгу як в цілому, так і стосовно інновацій відрізняються один від одного об'єктами, методами, інструментарієм та інформаційно-аналітичним забезпеченням. Так, якщо основним об'єктом контролінгу процесу виробництва є витрати на виготовлення продукції (робіт, послуг), то для інноваційної діяльності об'єктом стають інноваційні витрати, фінансові результати від запровадження інновацій, терміни їх засвоєння та комерціалізації, ефективність від впровадження або застосування тощо.

Кожному з наведених видів контролінгу властиві об'єкти, які підлягають плануванню (бюджетуванню), аналізуванню і контролюванню для підготовки інформації для прийняття ефективних функціональних управлінських рішень керівництвом підприємства.

З урахуванням особливостей об'єкту та суб'єкту контролінгу, його цілей і завдань, можна надати додаткові класифікаційні ознаки контролінгу інновацій, що призначені врахувати особливості контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства. Відповідно класифікація контролінгу отримує додатковий блок його видів та ознак (табл. 3).

Виділення блоку за додатковими ознаками уявляє собою подвійну новацію:

– часткову адаптацію відомих видів контролінгу до нового предмету діяльності, зокрема, стратегічного та тактичного контролінгу до інноваційної діяльності;

– додання нових ознак, які впливають зі специфіки інноваційно-активного підприємства, зокрема, ступень охоплення інноваційного процесу.

**Класифікація контролінгу за додатковими ознаками для інноваційно-активного промислового підприємства**

*[авторська розробка]*

Класифікаційна ознака	Види контролінгу	
1. Рівень прийняття управлінських рішень щодо змістовності, ступеню та напрямку інноваційного розвитку підприємства	– контролінг стратегічного управління інноваційним розвитком (альтернатива – діяльність, процесом); – контролінг операційного управління інноваційним розвитком (альтернатива – діяльність, процесом);	
2. Масштаб охоплення інноваційного процесу	– повний	– контролінг інноваційного процесу;
	– частковий (цільовий)	– контролінг інноваційного проекту (інновацій); – контролінг інноваційних витрат;
3. Відношення суб'єкта контролю до підприємства	– внутрішній; – зовнішній;	
4. Рівень централізації управління та інформаційно-аналітичного забезпечення	– централізований (єдиний відділ та база даних); – децентралізований (центри витрат, прибутку).	

Основні пояснення щодо доцільності класифікації видів контролінгу за запропонованими ознаками такі:

1. Ознака «Рівень прийняття управлінських рішень щодо змістовності, ступеню та напрямку інноваційного розвитку підприємства». Прийняття управлінських рішень у інноваційному менеджменті здійснюють на обох рівнях (стратегічному і тактичному). Так само це стосується контролінгу інновацій. Контролінг стратегічного управління інноваційним розвитком спрямований на визначення інноваційної стратегії, тому пов'язаний із стратегічним плануванням в частині оцінювання стратегічних цілей, ефективності стратегії та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення. Контролінг операційного управління інноваційним розвитком забезпечує моніторинг виконання поточних завдань (подекадних, помісячних, кварталних і річних планів).

2. Ознака «Масштаб охоплення інноваційного процесу» виділяє контролінг, який його охоплює повністю або частково. Це залежить від цілей контролінгу, ресурсних можливостей підприємства та локалізації інноваційного процесу на підприємстві. При наявності на підприємстві повного циклу інноваційного процесу можливий і його повний контролінг, тобто контролінг інноваційного процесу. Проте це доцільно і можливо здійснити на великих підприємствах з розвинутою інноваційною управлінською та виробничою інфраструктурою. В інших випадках доцільно запроваджувати контролінг інноваційних проектів (інновацій) та (або) контролінг інноваційних витрат. Ці види контролінгу є менш затратними та простішими у впровадженні, оскільки обслуговують конкретизовані об'єкти та процеси, а самі обслуговуються простішими бюджетами (кошторисами-планами).

3. Ознака «Відношення суб'єкта контролю до підприємства» поділяє контролінг на внутрішній і зовнішній. Перший здійснюється у формі ревізії (на державних підприємствах) та аудиту (на недержавних підприємствах) власним персоналом, частка якого виступає контролерами певних процесів і операцій,

який на великих підприємствах працює у відділах внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю тощо. До зовнішнього контролінгу залучаються зовнішні спеціалісти з контролінгу: аудиторські компанії, незалежні аудитори, інші фахівці, які є спеціалістами з інноваційного менеджменту та контролінгу.

4. Ознака «Рівень централізації управління та інформаційно-аналітичного забезпечення» поділяє контролінг на централізований і децентралізований. Централізований контролінг здійснює спеціалізований підрозділ контролінгу, забезпечений нормативною методичною базою та інструкціями. Цей підрозділ може містити групи секторального контролінгу (комерційного, фінансового, інноваційного), які контролюють роботу відповідних відділів управління. Децентралізований контролінг роботи здійснюється безпосередньо у функціональних підрозділах працівником-контролером підрозділу (керівник, його заступник, інший працівник) або функціональним сектором контролінгу даного підрозділу. Наприклад, у відділі управління інвестиціями може бути створений сектор інвестиційного контролінгу, який систематично збирає для аналізу інформацію, необхідну для керівника відділу та вищого керівництва, виконуючи загальнокорпоративні та специфічні функції контролінгу.

Використання даної класифікації надає змогу більш повно зрозуміти особливості кожного виду контролінгу інновацій в управлінні діяльністю та розвитком підприємства та специфіку їх використання при розв'язанні конкретних завдань інноваційного менеджменту.

**ВИСНОВКИ**

Підводячи підсумки узагальнення видів контролінгу стосовно розвитку інноваційно-активного підприємства, можна відзначити, що:

– стратегічний і оперативний контролінг можна визначити як різновиди управлінської діяльності, що доповнюють контроль;

– до відомих класифікаційних ознак видів контролінгу відносяться предмет діяльності, час здійснення (горизонт часу), сфери та ідеї (цілі) діяльності. Доцільно за першою ознакою виділити інноваційну діяльність підприємства, яку можна охопити контролінгом альтернативно, в залежності від ступеню інноваційної активності підприємства та цілей застосування контролінгу;

– об'єктом інноваційного контролінгу можуть виступати: а) інноваційний процес в цілому на постійній основі, включаючи всі його складові; б) інноваційні витрати; в) інноваційні проекти, які є локальним об'єктом контролінгу, обмеженим у часі та просторі;

– запропоновані додаткові класифікаційні ознаки контролінгу інновацій (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) враховують особливості контролінгу в управлінні розвитком інноваційно-активного промислового підприємства.

Розроблені класифікаційні засади контролінгу надають можливість в подальшому розробити його методичний інструментарій альтернативно та в цільовий спосіб.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: [Моногр.] / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. – Донецьк. ДонДует, 2006. – 221 с.
2. Бєрр Х. Контроллинг в сфере исследований и разработок : [Электронный ресурс] / Х. Бєрр. – Режим доступа: [http://devbusiness.ru/development/controlling/ctrl\\_berr.htm](http://devbusiness.ru/development/controlling/ctrl_berr.htm).
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкина и др.]; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : Юнита-Дана, 2003. – 279 с.
4. Контролінг в системі менеджменту / [О.Д. Гудзинський и др.]; заг. ред. О.Д. Гудзинського – К.: 2009. – 225 с.
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Кузенко Т.Б. Впровадження тактичного та стратегічного контролінгу в управління фінансовою безпекою підприємства : Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. [«Формування економічного пріоритету національної інфраструктури України: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти»], (м. Київ, 20-21 січня 2012 р.) / Т.Б. Кузенко, О.П. Полтніна – Київ: Київський економічний науковий центр, 2012. – Ч. 1 – С. 37–39.
7. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства / Я.В. Панас // Вісник «Проблеми економіка та менеджменту». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – № 754. – С. 197–205.
8. Рудницький В.С. Види сучасного контролінгу / В.С. Рудницький, Т.В. Рудницький // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – № 722 (81). – С. 221–225.
9. Фаріон В. Контролінг інвестиційних проектів / В. Фаріон // Наукові записки. – 2006. – № 15. – С. 23–25.
10. Цигилик І.І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства / І.І. Цигилик, Т.М. Паневник // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 11. – С. 11–14.
11. Яковенко К.В. Особливості контролінгу процесу інноваційної діяльності промислових підприємств / К.В. Яковенко // Бізнесінформ. – 2012. – № 5. – С. 75–78.
12. Деменіна О.М. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах / О.М. Деменіна // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 32 – 37.
13. Романова М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием / М. Романова // Управление компанией. – 2008. – № 4. – С. 80–85.
14. Weber Jurgen. Einführung in das Controlling / Jurgen Weber. – Stutt.: Schaffer-Poeschel, 1995. – 441 s.
15. Marciniak S. Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione. – Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji. – 2008. – 269 s.
16. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету: Зб. наук. пр. – 2014. – Вип. 6. Частина 2. – С. 116 – 118.
17. Коткова Н.С. Формування системи управління інноваційною активністю підприємств з позиції їх життєвого циклу / Н.С. Коткова // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6, (44) . – С. 93–100.
18. Полозова А.Н. Сущность и содержание контроллинга в промышленных организациях: [Электронный ресурс] / А.Н. Полозова, С.В. Евсеева. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=28&page=4>.
19. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О.А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 96–107.