

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З ПИТАНЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті розглянуто особливості використання концепції контролінгу в управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств. Зокрема, запропоновано механізм прийняття управлінських рішень за інформаційно-аналітичної підтримки системи контролінгу, що має сприяти інтенсифікації запровадження інноваційної моделі розвитку у вітчизняній промисловості.

The article considers the features of the controlling concept usage in the innovative development of the industrial enterprises management. In particular, the mechanism of management decision-making with use of information and analytical support of controlling system that has to promote an intensification of introduction the innovative model of development in the domestic industry is offered.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Світова економіка третього тисячоліття відзначається надзвичайно швидкими темпами росту, основним чинником якого є поширення інноваційних процесів та впровадження їх в усі сфери господарської діяльності, в тому числі, в промислове виробництво. Для підприємств промисловості інновації та інноваційний розвиток стають необхідною складовою процесу забезпечення їх довготривалого та стійкого функціонування, важливим інструментом формування конкурентних переваг. Однак ефективність інноваційного розвитку безпосередньо залежить від гнучкого та адаптивного управління цим процесом. Визначення пріоритетності інноваційного розвитку вітчизняними промисловими підприємствами обумовлює необхідність розв'язання проблеми формування відповідної системи управління, однією з найважливіших складових якої є підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Зазначимо, що на важливості інформаційного забезпечення процесу управління наголошує низка вітчизняних науковців, серед яких, зокрема, О. Є. Кузьмін [1, с.71]. За таких умов використання сучасних концепцій менеджменту в управлінні інноваційними процесами на підприємстві є необхідною умовою забезпечення його сталого інноваційного розвитку в довгостроковій перспективі. Вважаємо за необхідне зосередити увагу на контролінгу як інтегрованій системі управління підприємством, що має забезпечити інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень, зокрема, щодо питань інноваційного розвитку підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженню теоретичних основ контролінгу в системі управління підприємством присвячено праці таких відомих науковців, як: М. Аксентюк [2, с.3–18], О. Амосова [3, с.82–86], І. Григораша [4, с.3–18], А. Дайле [5, с.10–310], Е. Майєра [6, с.6–294], Р. Манна [7, с.8–298], М. Пушкаря [8, с.14–360], О. Терещенко [9, с.56–63], Д. Хана [10, с.34–320] та ін. Серед вчених-економістів, які приділили увагу контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємств варто відзначити: Г. Азаренкова та О. Зиму [11, с.74–78], І. Борисенка [12, с.8–13], Н. Михайличенко [13, с.164–168], Н. Михайлишину [14, с.101–105], Є. Пестовську [15, с.56–59] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо опрацьованим залишається питання формування відповідного механізму прийняття управлінських рішень стосовно інноваційного розвитку промислових підприємств за інформаційно-аналітичної підтримки системи контролінгу, що не дозволяє системно використовувати цю концепцію

менеджменту, стримує запровадження інноваційної моделі розвитку у вітчизняній промисловості.

Постановка завдання. Метою статті є формування механізму прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку промислових підприємств за інформаційно-аналітичної підтримки системи контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлює нові вимоги до діяльності суб'єктів господарювання. Мова йде, насамперед, про критичне зростання дефіциту інформаційно-аналітичних ресурсів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізнілого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємства. Особливо це стосується інноваційного розвитку підприємств, що пов'язано з високою ризикованістю інноваційної діяльності. Тому для забезпечення якісного й результативного протікання інноваційних процесів на підприємстві повинна існувати ефективна система підтримки процесу прийняття рішень, якою має стати контролінг. На сьогодні в науковій літературі сформовано достатню кількість підходів щодо визначення цього поняття [3, с.83; 4, с.5; 7, с.13; 11, с.78]. На думку автора, контролінг – це інтегрована система управління підприємством, яка через інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття та реалізації управлінських рішень забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та досягнення поставлених цілей на різних ієрархічних рівнях (стратегічному, оперативному). У свою чергу, управління інноваційним розвитком підприємств на засадах контролінгу розглядається як інформаційно-функціональна система, яка орієнтована на розв'язання завдань інноваційного розвитку підприємства шляхом застосування сучасних концепцій контролінгу та менеджменту, зокрема, системи планування, аналізу, обліку та контролю, для досягнення синергетичного ефекту від їх цілеспрямованого функціонування та прийняття ефективних управлінських рішень.

У попередніх дослідженнях [16, с.209] автором визначено, що в межах управління інноваційним розвитком промислового підприємства контролінг виконує такі функції: методичну (пов'язану з розробкою системи показників оцінки діяльності підприємства, методологією планування і обліку, з участю в розробці облікової політики, з формуванням управлінської звітності), контрольну (полягає в забезпеченні достовірності облікових даних за допомогою своєчасного моніторингу досягнутих показників, цілей і завдань), аналітичну (пов'язану з аналізом відхилень, виявленням причин, виробленням рекомендацій керівництву), комунікаційну (відповідає за підготовку та розподіл інформації залежно від її користувачів), функцію планування (прогнозування, участь в складанні стратегічних та оперативних планів інноваційного розвитку підприємства) та підтримки процесу прийняття рішень (полягає в забезпеченні керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, в виробленні альтернативних варіантів управлінських рішень, кожен із яких розраховується і обґрунтовується, при цьому підвищуючи ефективність управління за рахунок ухвалення саме оптимального з них).

Реалізація функцій контролінгу закладена в запропонований механізм управління інноваційним розвитком промислових підприємств на засадах контролінгу [17, с.130], важливою складовою якого є прийняття управлінських рішень з використанням контролінгового забезпечення, що, у свою чергу, потребує формування відповідного механізму.

Зазначимо, що впровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві вимагає кардинальної реорганізації управлінських процесів, а сам підрозділ контролінгу є «компенсуючою» аналітичною підсистемою системи управління інноваційними процесами, що забезпечує зниження навантаження на менеджерів, з одного боку, і безперервність виконання функції контролю – з іншого. Особливе його значення обумовлене ще й тим, що контроль є рутинною функцією менеджменту, що вимагає значних витрат часу. Виділення цієї функції забезпечує інтенсифікацію управлінських процесів без істотного розширення

розподіленої системи прийняття рішень. При цьому інтенсифікація систем управління означає ефективніше використання обмеженого ресурсу часу керівників шляхом вдосконалення системи делегування повноважень.

Делегування повноважень відноситься науковцями [18, с.121] до факторів, що безпосередньо впливають на ефективність прийняття управлінських рішень, серед яких також виділяють:

- ієрархію в прийнятті рішень – делегування повноважень з ухвалення рішення ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь в реалізації прийнятого рішення;
- використання цільових міжфункціональних груп, у яких члени, що входять до їх складу, відбираються із різних підрозділів і рівнів організації;
- використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків при прийнятті рішень. У цьому випадку, особливо на початковій стадії процесу ухвалення рішення, збір і обробка інформації здійснюються без звернення до вищого керівництва. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у більш короткий термін, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень;
- централізацію керівництва при ухваленні рішення. Процес ухвалення рішення повинен знаходитися у повноваженнях одного керівника. У цьому випадку формується ієрархія в прийнятті рішень: кожен нижчий керівник вирішує свої питання (приймає рішення) з власним прямим керівництвом, а не з вищестоящим, минаючи безпосереднього начальника.

Ще одним фактором, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень є додержання відповідних принципів [19, с.42]: 1) системності – орієнтує на всебічний облік значимих чинників; 2) стандартизації; 3) оптимальної інформованості; 4) врахування ймовірних наслідків; 5) свободи вибору; 6) відповідальності; 7) творчості; 8) своєчасності; 9) колегіальності та ін.

На даному етапі розвитку ринкових відносин процес прийняття управлінських рішень стає дедалі складним. На сьогодні наукова думка сформувала вже достатню кількість методів підтримки прийняття управлінських рішень, вибір яких зазвичай залежить від конкретної ситуації. Зазвичай виділяють 4 групи методів [18, с.121–122]: традиційні; економіко-математичні; систематизовані та системно-цільові. Прийняття управлінських рішень з використанням контролінгового забезпечення доволі складно віднести до однієї з названих груп, адже залежно від ситуації в межах контролінгу можуть бути використані практично всі названі методи. Однак саме це, в даному випадку, надає процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства певної гнучкості та націленості на ефективність.

Загалом процес прийняття управлінських рішень має певну чітку послідовність етапів та процедур. В економічній літературі представлено різні школи управління, кожна з яких пропонує власні технології прийняття рішень. Так, особливість американської школи управління полягає в тому, що приймаючи рішення, керівник підприємства піклується не стільки про саме рішення, скільки про все, що з ним пов'язано, та виникає з нього, а для вирішення проблеми потрібне не одичне рішення, а сукупність виборів. Німецька школа управління розглядає процес прийняття рішення як складову частину процесів планування та контролю і узагальнено включає такі етапи: постановку проблеми, пошук інформації, оцінку, прийняття рішення. Відповідно до японської школи управління найважливішим етапом є коректна постановка завдання. Цей етап є очевидним і простим, і після нього швидко приходить рішення. Другий етап – пропозиція різних варіантів рішень і третій – вибір кращого із них [20, с.160]. Представники російської та української шкіл управління по різному підходять до процесу прийняття управлінських рішень. Аналіз досліджень [21, с.174; 22, с.155–157] свідчить про те, що науковці розглядають різну кількість кроків з прийняття рішення, різну їх послідовність та взаємозв'язки, що в більшості випадків визначається характером поставлених завдань.

З огляду на результати проведеного дослідження та узагальнюючи напрацювання науковців стосовно методів та алгоритму прийняття і реалізації управлінських рішень запропоновано механізм (алгоритм) прийняття управлінських рішень з використанням контролінгового забезпечення (рис. 1).

Тобто в організаційному аспекті процес прийняття і реалізації управлінських рішень щодо інноваційного розвитку промислового підприємства на засадах контролінгу є послідовністю етапів, операцій і процедур, між якими існують прямі і зворотні зв'язки, а їх реалізація відбувається з метою забезпечення ефективності здійснення інноваційної діяльності таким підприємством.



Рис. 1. Механізм (алгоритм) прийняття управлінських рішень з використанням контролінгового забезпечення

На першому етапі після постановки завдання здійснюється збір, обробка та аналіз інформації. Основна мета цього етапу – своєчасне виявлення сигналів щодо ускладнень в інноваційній діяльності підприємства, попереднє визначення причин, оповіщення осіб, що приймають рішення. У цьому випадку саме система контролінгу інноваційного розвитку промислового підприємства є головним джерелом інформації, що акумулюється в банку контролінгової інформації.

На другому етапі діагностується виявлена проблема, визначається її проблемний характер, що проявився внаслідок впливу певної сукупності факторів, не врахованих раніше, фіксуються її причини. На цьому етапі, знову ж таки, вся інформація надходить із сформованого банку контролінгової інформації, що генерується системою контролінгу з використанням відповідного теоретико-методичного інструментарію з метою надання необхідного інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

У результаті на третьому етапі керівництво отримує детальну характеристику виявленої проблемної ситуації з тим, щоб своєчасно прийняти відповідні управлінські рішення, адже одним із головних завдань системи контролінгу інноваційного розвитку є робота на випередження.

На четвертому етапі здійснюється пошук існуючих альтернатив щодо вирішення проблемної ситуації. При цьому завжди існує небезпека, що частина кращих альтернатив буде упущена. Тому, зазвичай, зусилля направляються на ретельне виявлення та обґрунтування всіх існуючих варіантів. Для цього, знову ж таки, керівництво використовує інформаційно-аналітичну базу контролінгу.

На п'ятому етапі відбирається краща альтернатива. Після ретельного аналізу альтернатив з позицій досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, прогнозу можливих наслідків та ризиків приймається рішення щодо переваги тієї чи іншої альтернативи.

На шостому етапі особи, які приймають рішення, на підставі наданої інформації та приймаючи до уваги визначені критерії чи принципи оптимального вибору ухвалюють остаточне рішення, яке доводиться до виконавців (зазвичай, це оперативний рівень).

На останньому, сьомому етапі, здійснюється реалізація прийнятого рішення. Тобто розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, запропонований механізм прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності промислових підприємств з використанням контролінгового забезпечення є послідовністю етапів, операцій і процедур, що здійснюються за допомогою інформаційно-аналітичної підтримки системи контролінгу. Така підтримка дозволяє підприємствам своєчасно виявляти та нівелювати проблемні питання, за рахунок чого досягається головна мета – підвищення ефективності управління інноваційним розвитком вітчизняних промислових підприємств. Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо практичну апробацію запропонованого механізму (алгоритму) на промислових підприємствах Харківської області.

Список використаної літератури

1. Кузьмін О. Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, М. Є. Адамів // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2. – С. 71–77.
2. Аксентюк М. М. формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / М. М. Аксентюк. – К., 2008. – 21 с.
3. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – № 1. – С. 82–86.

4. Григораш І. О. Формування та розвиток системи управління підприємством на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. О. Григораш. – К., 2012. – 21 с.
5. Дайле А. Практика контролінга / [пер. с нем.; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой]. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
6. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления / [Э. Майер; пер. с нем. под ред. С. А. Николаевой]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 301 с.
7. Манн Р. Контролинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер; [пер. с нем. Ю. Г. Жукова]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
8. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
9. Терещенко О. О. Контролінг в системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // *Фінанси України*. – 2001. – № 12. – С. 56–63.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; [пер. с нем. под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича]. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Азаренков Г. Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г. Ф. Азаренков, О. Г. Зима, О. В. Писарчук // *Проблеми економіки*. – 2010. – № 4. – С. 74–78.
12. Борисенко И. Л. Методика анализа результативности бизнес-процессов при формировании системы контроллинга на инновационном предприятии / И. Л. Борисенко, Н. Н. Кудрявцева // *ИнВестРегион*. – 2009. – № 1. – С. 8–13.
13. Михайличенко Н. М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій / Н. М. Михайличенко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2012. – № 1. – С. 164–168.
14. Михайлишин Н. П. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства / Н. П. Михайлишин, Н. Г. Мельник // *Інноваційна економіка*. – 2010. – № 1. – С. 101–105.
15. Пестовская Е. В. Концепция контроллинга инноваций / Е. В. Пестовская // *Век качества*. – 2010. – № 4. – С. 56–59.
16. Альошин С. Ю. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: теоретико-методичне забезпечення / С. Ю. Альошин // *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. – 2013. – № 44. – С. 208–211.
17. Альошин С. Ю. Формування механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу / С. Ю. Альошин // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. – 2014. – № 2 (26). – С. 126–137.
18. Барабаш Ю. О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень / Ю. О. Барабаш // *Економічний вісник Донбасу*. – 2008. – № 4. – С. 121–123.
19. Матвійчук Л. О. Особливості прийняття управлінських рішень у процесі оптимізації структури капіталу машинобудівних підприємств / Л. О. Матвійчук // *Вісник Запорізького національного університету*. – 2010. – № 2 (6). – С. 41–45.
20. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
21. Менеджмент: теория и практика в России / [под. ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой]. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.
22. Стадник В. В. Менеджмент: підруч. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.