

УДК 338.2.001.76

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

**Куровська О. А.**, старший викладач кафедри «Облік та аудит», ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

**Овсєєнко О. С.**, бакалавр, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

### **Куровська О. А., Овсєєнко О. С. Збалансована система показників як механізм стратегічного контролінгу інноваційних проектів**

Розглянуто сутнісне визначення термінів «контролінг», «інноваційний проект», «стратегічний контролінг». Проаналізовано та удосконалено визначення таких термінів, як «контролінг інноваційних проектів» та «стратегічний контролінг інноваційних проектів». Проаналізовано роль системи контролінгу в процесі реалізації стратегії підприємства незалежно від форми власності підприємства. Виокремлено термін «стратегічний контролінг», який розглядається як основоположний інструмент керування: зовнішнім середовищем, стратегічними факторами успіху, альтернативними стратегіями та стратегічними цілями. Систематизовано у вигляді схеми досліджені методи стратегічного контролінгу в ракурсі загальноекономічних та специфічних складових. Розглянуто проблеми стратегічного управління з точки зору системи інформаційного забезпечення. Проаналізовано роль використання збалансованої системи показників (ЗСП) як механізму ефективного впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві. Проведено аналіз методичного інструментарію розробки та реалізації збалансованої системи показників для підприємств, які впроваджують інноваційні проекти задля набуття конкурентних переваг на ринку своїх продуктів. Виявлено проблеми застосування ЗСП на вітчизняних підприємствах. Розроблено ЗСП для інноваційного проекту управлінського характеру на прикладі ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» на основі програмного забезпечення (ПЗ) «Інталев: Навігатор». Розроблено організаційну модель бізнес-партнерських відносин університету з підприємствами регіону як приклад впровадження управлінського інноваційного проекту на рівні Приазовського регіону. Розглянуто термін «карта цілей», як один з ключових об'єктів ЗСП. Розроблено карту стратегічних цілей в ПЗ управлінського рівня «Інталев: Навігатор» на прикладі ДВНЗ «ПДТУ», вироблено стратегію досягнення цілей та визначено саме ті збалансовані показники, за допомогою яких може як плануватися, так і контролюватися досягнення цілей різного рівня підпорядкування. Тим самим, представлено збалансовану систему показників як механізм стратегічного контролінгу інноваційних проектів, розкрито та обґрунтовано необхідність впровадження збалансованої системи показників як одного з методів стратегічного контролінгу на підприємстві, що впроваджує інноваційні проекти, та розроблено науково-методичні пропозиції щодо її формування та реалізації для реального управлінського інноваційного проекту.

### **Kurovska O., Ovseenko O. Balanced Scorecard as a strategic mechanism controlling innovation.**

Considered essential definition of the terms "controlling", "innovative project", "strategic controlling." Analyzed and improved definition of terms such as "Controlling innovative projects" and "controlling strategic innovation." The role of the controlling system in the implementation of business strategy, regardless of their form of ownership. Pointed out in the term "strategic controlling", which is regarded as a basic management tool: the external environment, strategic success factors, alternative strategies and strategic objectives. Systematized by the scheme Methods strategic controlling the perspective of overall and specific

components. The problems of strategic management in terms of information system. The role of the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a mechanism for effective implementation of strategic controlling the company. The analysis of methodological tools development and implementation of a balanced scorecard for companies that implement innovative projects for the acquisition of competitive advantages in the market of their products. The problems applying LSS to domestic enterprises. A GSP for managerial innovation project as an example SHEI "Azov State Technical University" software-based (software) "Intalev: Navigator". An organizational model of business partnership with the University of enterprises of the region as an example of the innovative project management implementation at Azov region. We consider the term "card purposes," as one of the key objects of the LSS. A map of the strategic goals in the software management level "Intalev: Navigator" for example SHEI "Perm" development strategy to achieve the objectives and defined precisely the balanced scorecard by which both can be planned and controlled to achieve the objectives of different levels of subordination. Thus, presents a balanced system of indicators as a mechanism for controlling strategic innovation, and reveals the necessity of implementing the Balanced Scorecard as a strategic method of controlling the enterprise that implements innovative projects and developed scientific and methodological suggestions for development and implementation for real management innovative project.

#### **Куровская А.А., Овсенко А.С. Сбалансированная система показателей как механизм стратегического контроллинга инновационных проектов**

Рассмотрены сущностное определение терминов «контроллинг», «инновационный проект», «стратегический контроллинг». Проанализированы и усовершенствованы определения таких терминов, как «контроллинг инновационных проектов» и «стратегический контроллинг инновационных проектов». Проанализирована роль системы контроллинга в процессе реализации стратегии предприятия независимо от формы собственности предприятия. Выделены термин «стратегический контроллинг», который рассматривается как основополагающий инструмент управления: внешней средой, стратегическими факторами успеха, альтернативными стратегиями и стратегическими целями. Систематизированы в виде схемы исследованы методы стратегического контроллинга в ракурсе общеэкономических и специфических составляющих. Рассмотрены проблемы стратегического управления с точки зрения системы информационного обеспечения. Проанализирована роль использования сбалансированной системы показателей (ССП) как механизма эффективного внедрения стратегического контроллинга на предприятии. Проведен анализ методического инструментария разработки и реализации сбалансированной системы показателей для предприятий, внедряющих инновационные проекты для получения конкурентных преимуществ на рынке своих продуктов. Выявлены проблемы применения ССП на отечественных предприятиях. Разработаны ССП для инновационного проекта управленческого характера на примере ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет» на основе программного обеспечения (ПО) «ИНТАЛЕВ: Навигатор». Разработана организационная модель бизнес-партнерских отношений университета с предприятиями региона как пример внедрения управленческого инновационного проекта на уровне Приазовского региона. Рассмотрены термин «карта целей», как один из ключевых объектов ССП. Разработана карта стратегических целей в ПО управленческого уровня «ИНТАЛЕВ: Навигатор» на примере ГВУЗ «ПГТУ», выработана стратегия достижения целей и определены именно те сбалансированные показатели, с помощью которых может как планироваться, так и контролироваться достижения целей разного уровня подчинения. Представлено сбалансированную систему показателей как механизм стратегического контроллинга инновационных проектов, раскрыто и обосновано необходимость внедрения сбалансированной системы показателей как одного из методов стратегического контроллинга на предприятии, внедряющая

инновационные проекты, и разработаны научно-методические предложения по ее формированию и реализации для реального управленческого инновационного проекта.

**Актуальність теми.** Контролінг як інформаційна система досить широко реалізується закордонними підприємствами й приносить досить відчутні результати. У керуванні економікою українських підприємств дана система не знаходить належного застосування через те, що потреба в ній найчастіше переважає над наявністю знань у цій області. Внаслідок цього, рішення проблем, пов'язаних з організацією і методикою побудови системи контролінгу, буде сприяти підвищенню якості менеджменту, а отже забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства. Розвиток теоретичних і практичних аспектів стратегічного планування діяльності підприємств у цілому та, зокрема, тих, що впроваджують інноваційні проекти, на основі ЗСП має важливе значення для конкурентоспроможності підприємства та розвитку економіки країни в цілому.

**Мета дослідження** – розкрити й обґрунтувати необхідність впровадження збалансованої системи показників як одного з методів стратегічного контролінгу на підприємстві, що впроваджує інноваційні проекти та розробити науково-методичні

**Об'єктом** нашого дослідження є можливість впровадження збалансованої системи показників у вітчизняні підприємства, що впроваджують інноваційні проекти, створення науково-методичних підходів для практичного впровадження ЗСП як методу стратегічного контролінгу, з урахуванням специфіки економічних умов, вітчизняних традицій, менталітету, а також позитивного досвіду розвинених країн, де була застосована збалансована система показників.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування збалансованої системи показників, як методу стратегічного контролінгу, що мають покращити можливість впровадження стратегії та усунути розрив між теоретичними основами та практичним застосуванням її; аналіз визначень «контролінг», «інноваційний проект»; пропонування власного тлумачення визначень «контролінг інноваційних проектів», «стратегічний контролінг інноваційних проектів».

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням теоретичних аспектів та практичного впровадження ЗСП у підприємствах; досягнення світової наукової думки в галузі інновацій, інноваційних проектів, контролінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням аспектів контролінгу займаються такі вчені-економісти, як: Й. Вебер, А. Дайте, Е. Майер, Р. Ман, Д. Хан, П. Хорват, М. С. Пушкар, Л. А. Сухарьова, С. Н. Петренко, С. В. Івахненко, О. В. Мелих, Т. А. Лев, Д. В. Гулін, О. Л. Максименко, С. А. Смирнов, О. А. Терещенко, І. І. Цигилик та інші. Сутність питань щодо ЗСП постійно досліджується закордонними авторами (П. Хорват, Р. Каплан, Д. Нортон, Р. Кларк та ін.), а пізнання збалансованої системи показників в Україні та її особливостей знайшли відображення в працях таких авторів: Івакіна І., Свищ О. А., Масліган О. О. та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «контролінг» зародився в Америці, в 70-і роки поширився в Західну Європу, а згодом на початку 90-х – у СНД. Його визначення об'єднує в собі дві складові: контролінг як філософія і контролінг як інструмент.

Дослідження показали, що зараз існує безліч різних тлумачень такого поняття як «контролінг» (таблиця 1). Найбільш поширеною вважається трактування сутності контролінгу як підсистеми управління, що координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системоутворюючу та системозв'язуючу координацію. Це визначення було запропоноване П. Хорватом.

Українським вченим Пушкар М. С. було запропоновано таке трактування: «Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування». [1]

Таблиця 1 - Визначення контролінгу за різними джерелами.

Визначення	Джерело
Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування	Пушкар М. С. [1]
Контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.	Кармінський А. М. [2]
Контролінг – сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень.	Калайтан Т. В. [3]
Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування.	Криворотько І. О. [4]
Контролінг – підсистема управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику. Концепція управління підприємством, орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі	Івата В. В. [5]
Контролінг – система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень	Давидович І. Є. [6]
Контролінг є інформаційно-регулюючою системою менеджменту, до складу якої входить методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також системою підтримки прийняття рішень, орієнтованої на сукупність можливостей підприємства й здатної адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються.	Варфоломеєва К. О. [7]
Контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг	Зоріна О. А. [8]

В літературі також багато тлумачень визначення «інноваційний проект» (див. таблицю 2). Серед них трактування Шерстобітової Т. І.: «Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс заходів, що забезпечують вирішення конкретної науково-технічної задачі приводить до інновації».[10]

Вважаємо за потрібне визначити своє трактування поняттю «контролінг інноваційних проектів». **Контролінг інноваційних проектів** – це підсистема управління, орієнтована на ефективне використання ресурсів, необхідних для вирішення конкретного науково-технічного завдання, яке приводить до інновації.

**Стратегічний контролінг інноваційних проектів** – це процес планування, реалізації, контролю та розробки альтернативних стратегічних управлінських рішень, що приймаються для розробки та корекції (при необхідності) стратегії підприємства, яке реалізує інноваційні проекти, які орієнтовані на стратегічні цілі ефективного

використання ресурсів, необхідних для вирішення конкретних науково-технічних завдань, що призводить до інноваційних продуктів.

Таблиця 2 - Визначення «Інноваційного проекту» за різними джерелами

Визначення	Джерело
Інноваційний проект являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки.	Фатхудінов Р.А. [9]
Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс заходів, що забезпечують вирішення конкретної науково-технічної задачі приводить до інновації.	Шерстобітова Т.І. [10]
Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів, відповідним чином організованих (ув'язаних за ресурсами, термінами і виконавцям), оформлених комплектом проектної документації і забезпечуючих ефективно вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках і приводить до інновації.	В.А.Швандара, проф. В.Я. Горфинкеля [11]
Інноваційний проект – це сукупність виконаних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновації.	Захарченко В. І. [12]

Івахненко С. В. [13; с. 118] виокремлює стратегічний контролінг серед економічних дисциплін та вважає, що методи стратегічного контролінгу доцільно поділяти на загальноекономічні та специфічні. Перші – відносять наступні методи: політика відкритого бізнесу, бенчмаркінг, метод EVA. До другої групи відносять ті методи, які є специфічними, унікальними. Оскільки бізнес-процеси на підприємстві сьогодні важко уявити без автоматизації управління, останню групу можна назвати сучасними автоматизованими методами стратегічного контролінгу. За допомогою рис. 1 відобразимо усі перераховані методи, які застосовують у стратегічному контролінгу.

Стратегічний контролінг – найважливіша складова контролінгу, керуюча зовнішнім середовищем, стратегічними факторами успіху, альтернативними стратегіями, стратегічними цілями. Стратегічний контролінг направлений на реалізацію довгострокових стратегій і програм.

Мета стратегічного контролінгу – формування системи управління і планування, яка дозволила б рух фірми до наміченої стратегічної мети свого розвитку. Стратегічний контролінг покликаний забезпечити ефективно існування фірми на тривалу перспективу, формування та управління потенціалом успіху організації.

Стратегічний контролінг, спрямований на забезпечення ділової активності, охоплює довгострокове спостереження за ринком та конкуренцією на ньому та регулярне порівняння запланованих показників з реальними результатами. Такий вид контролінгу, окрім забезпечення підприємства специфічною економічною та професійною інформацією (щодо партнерів, банків консультантів тощо), відповідає за введення підприємства в медіапростір (радіо, телебачення, преса). Відповідно одержана база даних дозволяє підприємству отримати інформацію про ситуацію на ринку, зокрема, про конкуренцію; визначити стратегічну поведінку підприємства та скласти перший план вирішення таких питань, як: який проект слід вибрати?

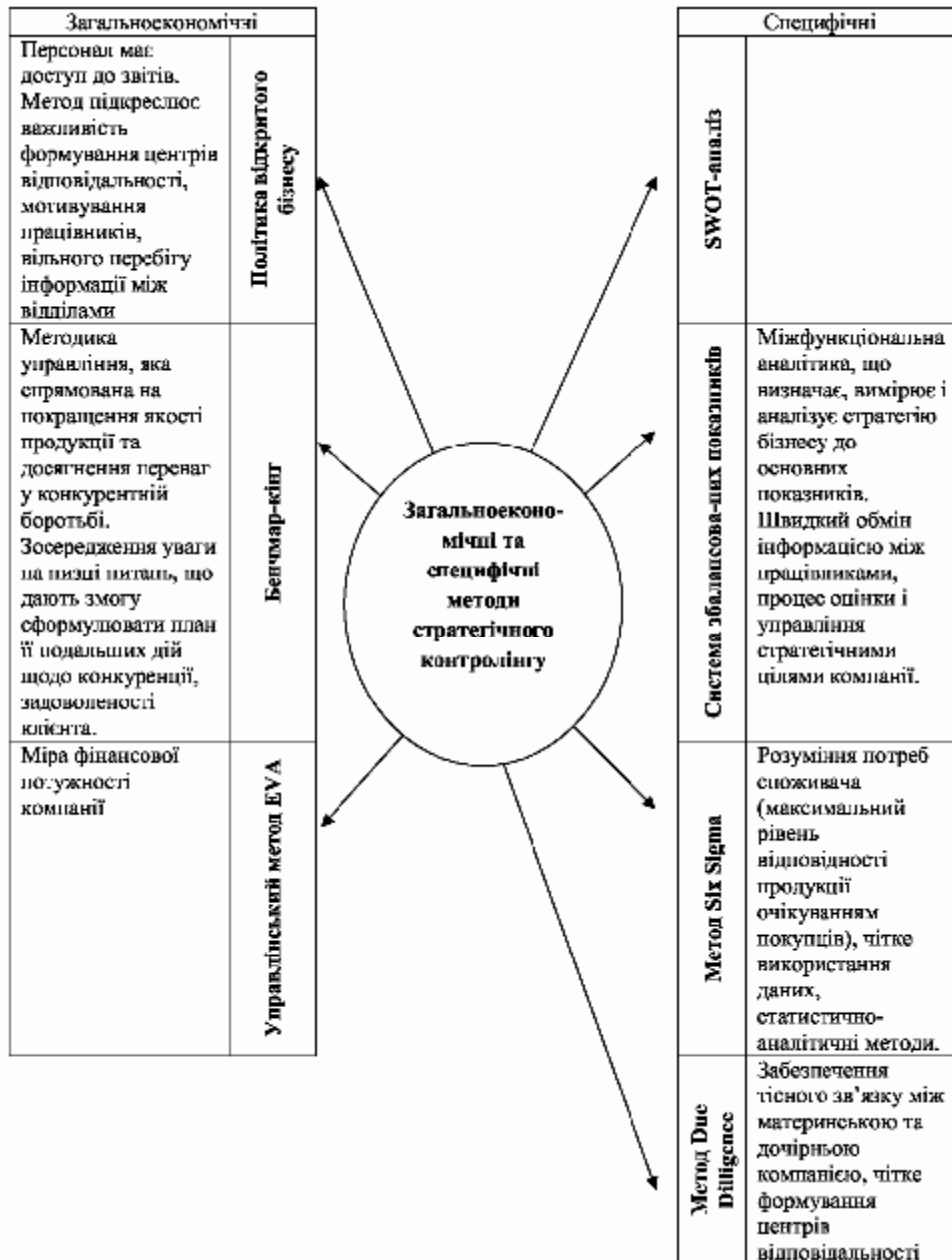


Рис. 1. Методи стратегічного контролінгу (власна розробка за Івахненковим С. В. [13, с 119])

Одним із головних завдань при впровадженні системи стратегічного контролінгу на підприємстві є створення ефективно функціонуючої системи інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління, що включає в себе систему контрольних релевантних показників. Система контрольних показників повинна сприяти вирішенню таких проблем стратегічного управління:

- подолання «бар'єру нерозуміння» менеджерами середньої та нижньої ланки стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаного з орієнтацією на оперативний результат;
- проблема ефективного розподілу ресурсів, пов'язана з неузгодженістю стратегічних і оперативних бюджетів і планів;
- проблема мотивації співробітників, що впливає з використання в якості показників ефективності не довгострокові результати, а короткострокові, та формування на їх основі системи винагороди.

Ефективним засобом вирішення зазначених проблем може стати система збалансованих показників, яка в рамках системи стратегічного контролінгу дозволить вирішити багато проблем стратегічного управління підприємства, яке впроваджує інноваційні проекти. ЗСП – це більше, ніж оціночна система для управління продуктивністю. Вона пов'язує стратегічні установки компанії та їх реалізацію, тим самим забезпечуючи стратегічний розвиток.

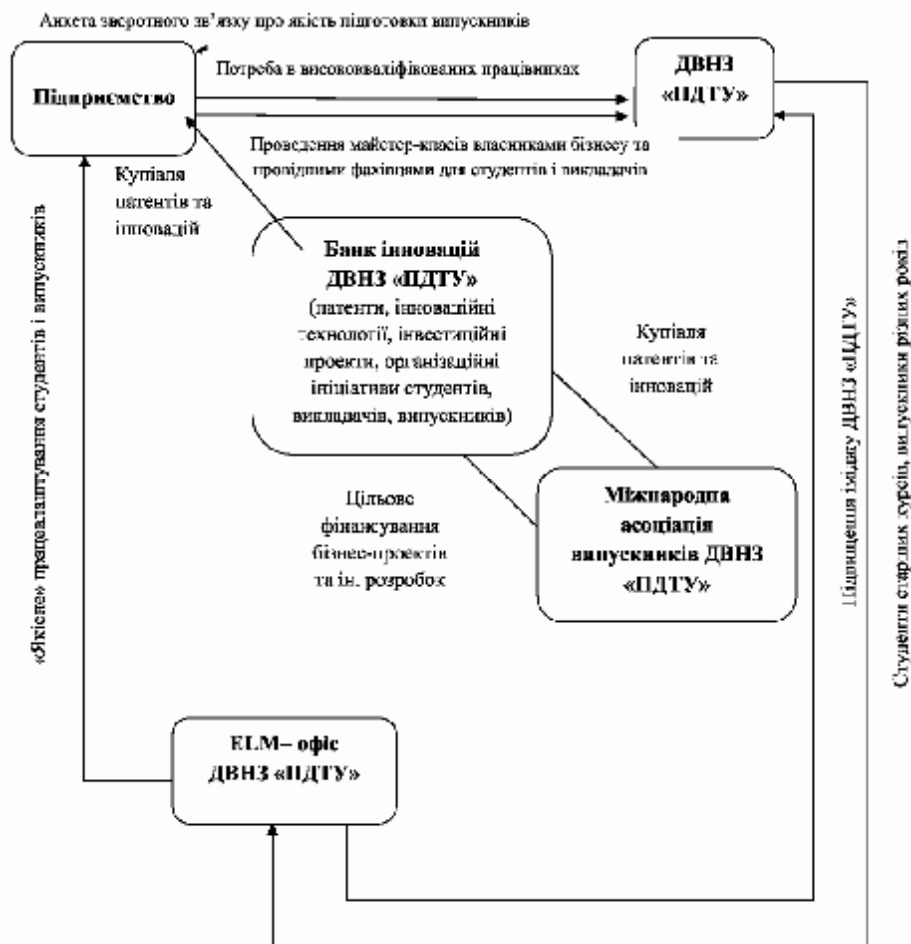


Рис. 2. Організаційна модель бізнес-партнерських відносин ДВНЗ «ІДТУ» з підприємствами регіону як управлінський інноваційний проект регіонального рівня (власна розробка).

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі стратегічно суттєві аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі).[14; 138]

ЗСП ефективно виконує функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виокремлюючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію, та оцінюючи їх ефективність.

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як: роз'яснення прийнятої стратегії; доведення стратегії до співробітників організації; узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників; ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом; виявлення й координація стратегічних ініціатив та ін.[14; с. 198]

ЗСП пов'язує стратегічні результати та фактори їх досягнення, встановлюючи і відстежуючи причинно-наслідкові зв'язки між ними. ЗСП, з одного боку, розширює простір управлінського обліку, з іншої – фокусує облік на обмеженому наборі максимально інформативних для стратегічної оцінки показників.

На даний час, у світі існує декілька програмних продуктів, здатних забезпечити автоматизацію ЗСП. З нашої точки зору, ПЗ «Інталев:Навігатор» (Росія) є доступним та простим у використанні.

На основі програмного забезпечення «Інталев: Навігатор» нами розроблено ЗСП для інноваційного проекту управлінського характеру на прикладі ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

Модель системи контролінгу інноваційних проектів включає наступні складові.

1. Розробка ідеї проекту (передінвестиційна фаза).
2. Планування необхідних експертиз (передінвестиційна фаза).
3. Виконання проекту й управління його реалізацією (інвестиційна фаза).
4. Завершення проекту (порівняння планових показників діяльності з фактичними).

Передінвестиційна фаза включає: пошук ідеї (з урахуванням екологічних та соціальних факторів); аналіз життєздатності проекту (економічна ефективність, Cash-Flow);

- екологічний аналіз проекту; попереднє рішення про інвестування; планування діяльності по ЦФО; розробка документації (висновок державної екологічної експертизи щодо можливості впровадження інноваційного продукту, заяву в змі про оцінку впливу на навколишнє середовище); встановлення стратегії, цілей (розробка ЗСП з урахуванням еколого-соціальних аспектів).

Інвестиційна фаза включає: реалізація, матеріальне втілення інноваційного проекту; моніторинг показників діяльності; розв'язання конфліктів; коригування проекту; моніторинг екологічних показників інноваційної діяльності; перевірка відповідності діяльності стандартам ISO 9000, ISO 14000; вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

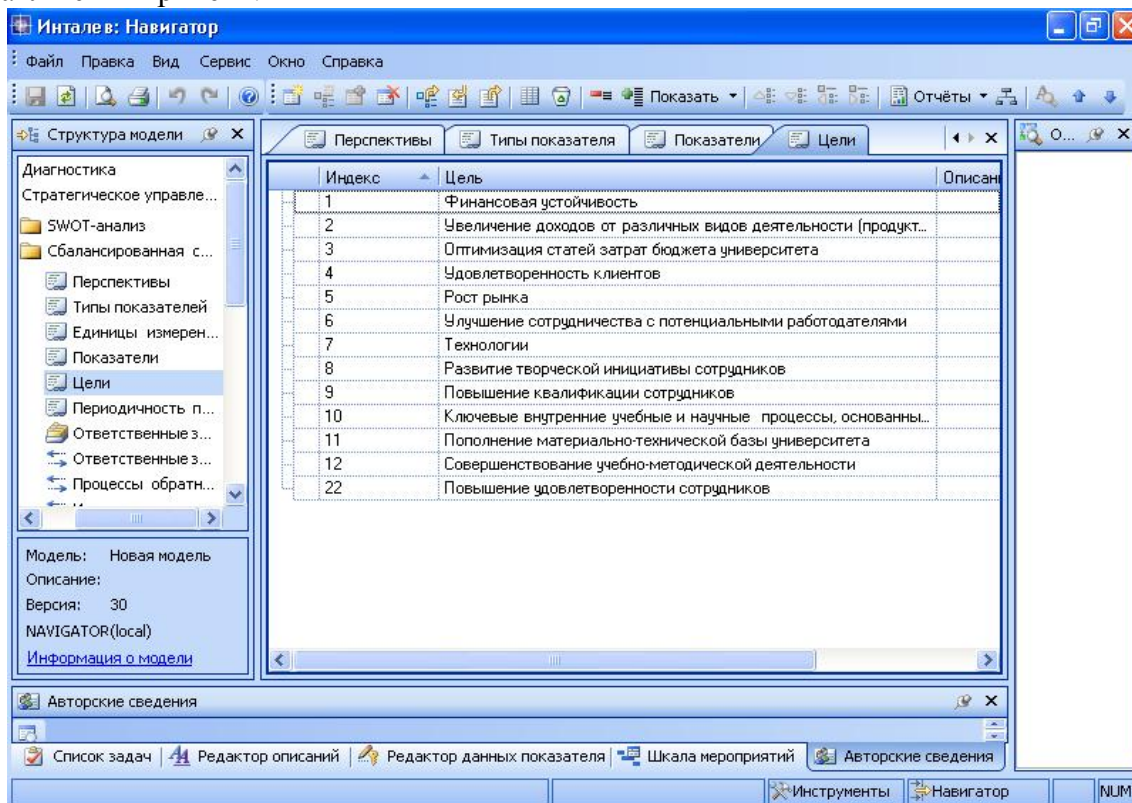


Рис. 3. Формування «Цілей» збалансованої системи показників управлінського інноваційного проекту для ДВНЗ «ПДТУ», яке реалізовано в програмному забезпеченні «Інталев: Навігатор» (власна розробка)



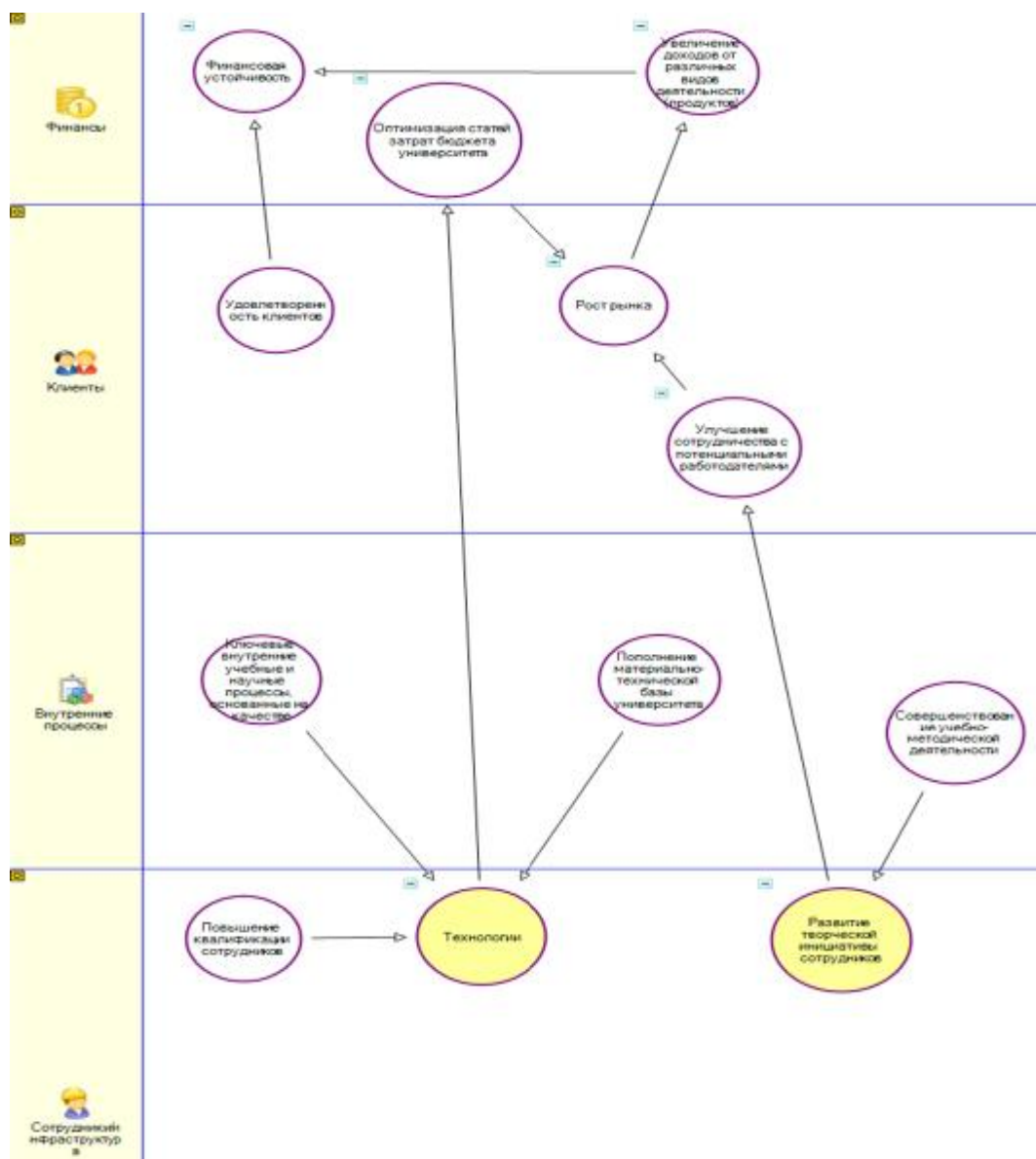


Рис. 4. Карта стратегічних цілей в ПЗ «Інталев: Навігатор» на прикладі ДВНЗ «ПДТУ»

Програмно-методичний комплекс «Інталев:Навігатор» - система комплексної розробки та управління стратегією, проектування та розвитку пов'язаних зі стратегією системи управління і управлінських процесів і його використання особливо важливо при системній кризі в економіці підприємства.

Стратегічні цілі – це кількісні або якісні орієнтири розвитку ВНЗ. Вони розробляється на основі наявних місії, бачення, результатів стратегічного аналізу галузі, оцінки рівня конкуренції в ній, наявних ресурсів та конкурентних можливостей.

Один з ключових об'єктів ЗСП - «Карта цілей», загальним принципом якої є те, що мета верхнього рівня може бути досягнута тільки через реалізацію усіх цілей нижнього рівня, тобто всіх цілей та завдань інноваційного проекту.

Систему стратегічних цілей зручно представляти у вигляді карти. Карта цілей верхнього рівня містить ключові стратегічні цілі компанії на стратегічний період бачення і відповідні їм ключові показники ефективності (КРІ), рознесені по перспективам. Загальний принцип побудови карти ЗСП: мета верхнього рівня може бути досягнута тільки через реалізацію усіх цілей нижнього рівня. Даний принцип забезпечує цілеспрямований розвиток компанії як за рахунок ефективного використання внутрішніх

ресурсів, так і сприятливих можливостей, що виникають у навколишньому середовищі. Для розробки карти використовується тип «Діаграма ЗСП». (див. рис. 4)

Ефективність карти ЗСП визначається не тільки правильністю її складання, але і тим, як компанія зможе забезпечити її інформаційною наповнюваністю, тобто наскільки продуктивно буде здійснено облік даних для контролю показників.[15]

**Висновки.** В результаті аналізу існуючих трактувань інноваційного проекту і контролінгу авторами було запропоновано удосконалити поняття «контролінг інноваційних проектів», а саме: «Контролінг інноваційних проектів – це підсистема управління, орієнтована на ефективне використання ресурсів, необхідних для вирішення конкретного науково-технічного завдання, яке приводить до інновації».

Стратегічний контролінг інноваційних проектів – це управлінські рішення, що приймаються для корекції стратегії підприємства, яке реалізує інноваційний проект, орієнтовані на стратегічні цілі ефективного використання ресурсів, необхідних для вирішення конкретного науково-технічного завдання, яке приводить до інновації.

Була створена схема з методів стратегічного контролінгу, організаційна модель бізнес-партнерських відносин ДВНЗ «ПДТУ» з підприємствами регіону.

У ході роботи, крок за кроком, була побудована і актуалізована цільова структура університету, а саме: було розроблено дерево цілей університету; вироблена стратегія досягнення цілей; визначено показники, за допомогою яких може контролюватися досягнення цілей; розроблена карта збалансованої системи показників; розроблені заходи для досягнення показників і так далі.

Ефекти від впровадження Програмно-методичного рішення «Карта ЗСП»: зекономлений загальний та спеціальний бюджет; цілеспрямований і сталий розвиток учбового закладу навіть в нестабільних економічних умовах; оперативне виявлення можливих ризиків розвитку компанії.

Підрозділ контролінгу сам не розробляє план реалізації інноваційного проекту, ця функція покладена на керівника проекту. Однак методики і інструменти планування повинні бути розроблені і представлені проектній групі фахівцями підрозділу контролінгу – контролерами. Розробка формулярів для планування і нагляду (контролю) проекту також відноситься до функцій контролера.

Таким чином, в Україні очевидна необхідність розвитку контролінгу і його впровадження в діяльність підприємства як самостійної складової системи управління, що є чинником підвищення рівня економічної ефективності комплексу напрямів діяльності підприємства. Визначення в даній роботі суті контролінгу та його місця у системі управління підприємством дозволяє у подальших дослідженнях перейти до формування оптимальних методичних підходів до здійснення контролінгу у вітчизняних підприємствах різних галузей та до вибору конкретних його інструментів, а у разі необхідності – до адаптації існуючого інструментарію контролінгу до сучасних умов української економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту /М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
2. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 171 с.
3. Калайтан Т. В. Проблеми термінології. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf).
4. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf)

5. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством/ В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №3. – Режимдоступу: [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm)
6. Давидович І. Є. Контролінг / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008.– 17 с.
7. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу всистемі управління підприємством / К. О. Варфоломєєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – Режим доступу:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_3/7.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf)
8. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна //Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С.59–66.
9. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. 6-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2008. - 448 с.
10. Шерстобитова Т. И. Маркетинг инноваций: Учебноепособие. – Пенза: Издательство ПГУ, 2009 – 126 с.
11. Экономика предприятия: Учебник для вузов/Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 718 с.
12. Захарченко, В. І.Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник для студ. вузів / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов; ОНУ ім. І.І. Мечникова, [та ін.] . – К. : Центр учбової літ., 2012 . – 446 с. : рис., табл. - Бібліогр.:с.423-427.
13. Івахненко С. В., Мелих О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології/С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с.
14. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004 - 370 с.
15. Матеріали інформаційного порталу «Інталев: Навігатор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intalev.ua/>

**Ключові слова:** механізм, контролінг, збалансована система показників, інноваційний проект, Інталев.

**Keywords:** mechanism, controlling, balanced scorecard, an innovative project, Intalev

**Ключевые слова:** механизм, контролинг, сбалансированная система показателей, инновационный проект, Инталев.