

УДК 338.001.36

А. О. Князевич,  
 д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, ПВНЗ "Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янука", м. Рівне  
 ORCID ID: 0000-0002-5394-5599

С. О. Крайчук,  
 к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне  
 ORCID ID: 0000-0001-9756-1979

С. М. Демидюк,  
 к. е. н., доцент кафедри менеджменту, ПВНЗ "Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янука", м. Рівне  
 ORCID ID: 0000-0001-7911-7460

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.8.5

## КОНТРОЛІНГ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

А. Kniazevych,  
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Private Higher Education Establishment "Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities"  
 S. Kraychuk,  
 PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of business, Rivne State University of Humanities  
 S. Demydiuk,  
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Private Higher Education Establishment "Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities"

### CONTROLLING OF INNOVATIVE PROJECTS

**Статтю присвячено дослідженню особливостей та визначенню етапів впровадження системи контролінгу інноваційних проектів як системи раннього попередження і реагування на ризики. Ефективність підприємницької діяльності є значною мірою визначається ступенем готовності менеджменту організації враховувати вірогідність раптового виникнення кризових ситуацій. Розв'язувати проблеми управління в умовах постійної загрози виникнення кризових ситуацій необхідно шляхом використання антикризового менеджменту та контролінгу. Розглянуто особливості, основні ознаки та обмеження під час здійснення інноваційної діяльності. Розроблено вимоги щодо формування системи контролінгу інноваційних проектів. Реалізація процесу інноваційного підприємництва нерозривно пов'язана з різними етапами інвестування. Обґрунтовано, що контролінг інноваційних проектів забезпечує дієву систему раннього попередження і реагування на ризики на кожному етапі виконання проєкту. Запропоновано алгоритм здійснення контролінгу інноваційних проєктів.**

**Effectiveness of the entrepreneurial activity is largely determined by the degree of organization's management to take into account the likelihood of a sudden crisis. It is necessary to solve management problems in the constant threat conditions of the emergency crisis situations by use of anti-crisis management and controlling. The aim of the article is researching the features and determining stages of a controlling system for innovative projects as an early warning system and responding to risks. The results of the analysis. The article is devoted to defining the role of controlling as a direction of economic work at an enterprise associated with monitoring its financial and economic activities and systematically providing information necessary for making timely tactical and strategic management decisions. The features, main features and limitations in the implementation of innovative activities are considered. The study substantiates that innovation controlling is designed to cover all aspects of innovative entrepreneurship in order to be able to identify weaknesses in a timely manner and take measures to avoid crises that threaten the successful implementation of an innovative project. Controlling innovative projects is based on the provision that the normal**

*implementation of an innovative project takes place within the framework of predetermined parameters. That is why the main focus of the project coordinator is on deviations from them. It is necessary to study the reasons for deviations and take appropriate actions to bring the project back to normal. The article develops requirements for the formation of a controlling system for innovative projects. An algorithm for the implementation of controlling innovative projects is proposed. Conclusions and directions of further researches. Implementation process of innovative entrepreneurship is inextricably linked with various stages of investment. It is substantiated that controlling innovative projects provides an effective system of early warning and response to risks at every stage of the project.*

*Ключові слова: інновації, контролінг, інноваційні проекти, стартап проекти, система раннього попередження і реагування, ризики.*

*Key words: innovations, controlling, innovation projects, startup projects, early warning and response system, risks.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Ключовою умовою прискорення соціально-економічного розвитку країни, галузей економіки, підприємств є необхідність енергійно знаходити і швидко реалізовувати найбільш ефективні інноваційні пропозиції. Все це — складові інноваційного процесу, кінцевою метою якого є впровадження пріоритетних фундаментальних і прикладних науково-дослідних робіт, нових, передових технологій, форм організації праці та управління, заснованих на досягненнях науково-технічного прогресу. Головним діючим суб'єктом інноваційного процесу є підприємство — виробник інноваційної продукції, товарів, послуг. Випуск інноваційної продукції завжди пов'язаний з додатковим фінансуванням, підвищеним підприємницьким ризиком.

В умовах агресивної конкуренції та безперервних викликів і загроз зовнішнього середовища успіх підприємницької діяльності значною мірою визначається ступенем готовності менеджменту організації враховувати вірогідність раптового виникнення кризових ситуацій. Причини їх виникнення різняться між собою. Кризові ситуації можуть мати як суб'єктивний, так і об'єктивний характер, виникати внаслідок природних або техногенних проявів, спричинятися внутрішніми та зовнішніми чинниками. Розв'язувати проблеми управління в умовах постійної загрози виникнення кризових ситуацій необхідно шляхом використання ситуаційного та антикризового менеджменту, а також контролінгу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розкриттю теоретичних і практичних засад управління інноваційним розвитком та інноваційними проектами присвячено значну кількість робіт вітчизняних та закордонних вчених-економістів, таких як Ю. Бочарова [4], І. Горячева [6], О. Волков, М. Денисенко, А. Гречан [7], В. Іноземцев [8], М. Светуцьков [16], Л. Федулова [17], К. Фірлей, Д. Жмія [3], Й. Шумпетер [20] та ін. Проблеми формування та функціонування системи контролінгу на підприємствах, що здійснюють інноваційну діяльність досліджені в наукових працях Р. Бергмана, Г. Фрейдбла [1], І. Конфорта, Д. Амарала [2], З. Мирончука, О. Лиси, Р. Андрушко [10], Н. Михайлишина,

Н. Мельника [11], І. Павленко [12], Я. Панаса [13], О. Петухової [14], Г. Швиданенко [18] та ін.

## НЕ ВИРІШЕНІ РАНІШЕ ПИТАННЯ, ЩО Є ЧАСТИНОЮ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість наукових розробок, що стосуються проблем становлення інноваційних процесів у різних галузях національної економіки, недостатньо розкриті сутність та особливості впровадження систем контролінгу під час здійснення інноваційної діяльності, роль контролінгу у реалізації інвестицій з високим ступенем ризику.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей та визначення етапів впровадження системи контролінгу інноваційних проектів як системи раннього попередження і реагування на ризики.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

І. Роль контролінгу в системі управління підприємствами

Під час здійснення виробничо-господарської діяльності завершальною функцією у контурі управління є контроль. У діяльності організації контроль потребує проведення систематичних спостережень за станом господарської діяльності організації з метою перевірки відповідності фактичних результатів запланованим. Насамперед, контроль — це елемент управління об'єктами та процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки їх відповідності стану, передбаченому законами, юридичними нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами і, в разі необхідності, їх коригування та перегляду.

Контроль на рівні підприємства — це комплекс знань та заснована на них сукупність спостережень і перевірок контролюючими органами підприємств процесів функціонування і розвитку відповідно до вимог об'єктивних економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень з метою їх виконання. Видами такого контролю на мікрорівні є:

1) контроль за наявними ресурсами — трудовими, матеріальними, інвестиційними, валютними, енергетичними, інформаційними, природними, кредитними та іншими;

2) контроль за процесом виробництва, тобто ефективністю використання робочої сили, матеріальних, енергетичних, природних ресурсів;

3) контроль за процесом ціноутворення — індексами цін у галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках із врахуванням цін на готову продукцію та закупівельну сировину;

4) контроль за розподілом та перерозподілом створеного доходу на підприємстві;

5) контроль за сферою грошових відносин та інвестицій;

6) контроль за випуском цінних паперів — обсягом їх емісії та розміщенням, величиною отриманої виручки від їх реалізації.

Контролінг являє собою спеціальну систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління. Основна мета контролінгу — орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством [5, с. 11].

Відповідно, виникає необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах і, особливо, на тих, що перебувають у стані фінансової кризи або здійснюють інноваційні види діяльності, внаслідок чого ступінь ризикованості завжди є досить високим. Контролінг розглядають як елемент антикризового управління — управління організацією, яке спроможне попередити або пом'якшити кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами. Індикаторами ефективного функціонування, в цьому випадку, виступають критерії надійності, стабільності та стійкості системи. Контролінг у сучасному розумінні, постає як провідна функція менеджменту — він будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями управління.

Мета контролінгу — правильна та своєчасна оцінка фактичної реалізації виконання запланованих операцій і підготовка інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Передусім така оцінка відбувається з точки зору перевірки своєчасності та якості виконання завдань, виходячи із стратегічного і оперативного планів розвитку підприємства.

Розглядаючи контролінг з позицій комплексного підходу до управління, він виступає як певний набір інструментів. Використовуючи основні показники діяльності підприємства (заздалегідь встановлену систему індикаторів стану) за певний період, кожний окремий інструмент має вплинути на ефективність управління, сприяти результативності діяльності підприємства загалом та реалізації досягнення встановлених цілей. Контролінг — це напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово-економічної діяльності та з систематичним наданням керівництву інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень. Контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він

не заміняє собою управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління.

## II. Проектна діяльність: ознаки та обмеження

Проекти існують з тих пір, як існує людське суспільство. Людство постійно винаходить щось нове, вигадує, висуває ідеї, розробляє, планує і виконує задумане. Будівництво єгипетських пірамід і космічні польоти на Марс, реалізація гранту й одержання вченого ступеня — усе це проекти, що розрізняються тільки за масштабами, часом та витратами потрібним на їхнє виконання. Усі ці види діяльності мають між собою цілий ряд загальних ознак, що роблять їх проектами [19, с. 201]:

1 ознака. Кожен проект має ціль або декілька цілей. Проекти направлені на отримання певних результатів — досягнення цілей. Саме цілі є рушійною силою проекту, і всі зусилля щодо їх планування та реалізації здійснюються для того, щоб цілі були досягнуті. Проект передбачає комплекс взаємопов'язаних цілей. Наприклад, основною метою проекту, пов'язаного з виготовленням нового виду продукції, може бути розробка технології її виготовлення, вдосконалення управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності. Проміжними цілями можуть бути розробка технічної документації і програмного забезпечення, навчання персоналу. У практиці господарювання кожне підприємство, що є складною виробничо-економічною системою, здійснює багато конкретних видів діяльності, котрі за ознакою спорідненості можна об'єднати в окремі головні напрямки.

2 ознака. Проект включає у себе необхідність виконання взаємопов'язаних дій з чітко встановленою послідовністю їх здійснення. Наприклад, при випуску нової продукції необхідно дотримуватися технологічної послідовності виконання операцій. Деякі проміжні операції не можуть бути реалізовані, доки не завершені інші завдання. Проте деякі операції можуть здійснюватися паралельно. Будь-який проект складається з великої кількості взаємопов'язаних дій, які потребують управління при їх виконанні, тобто використання системи управління проектами.

3 ознака. Проекти мають чітко обмежену тривалість у часі. Усі проекти тимчасові. У них повинні бути чітко визначені початок і закінчення. Проект закінчується тоді, коли досягнуті його основні цілі. Значна частина зусиль під час роботи з проектом направлена саме на забезпечення його виконання в обумовлений термін. Для цього готуються графіки, що показують час початку і закінчення завдань проекту. Проект як система існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для отримання кінцевого результату.

4 ознака. Проекти певною мірою неповторні і унікальні. Але міра унікальності може значно відрізнятися від одного проекту до іншого. Проект повний ризику і невизначеності, тому що минулий досвід може лише обмежено підказувати, що можна чекати під час його виконання.

Саме ці чотири характеристики відрізняють проекти від інших видів діяльності.

Управління проектами — це процес оптимізації використання фінансових, матеріальних, людських й інформаційних ресурсів для досягнення цілей проекту.

Цілі проєкту — це отримання бажаного результату, якого необхідно досягти в межах певного часу, необхідної якості і кількості, використовуючи обмежені ресурси. Обмеженість цілей проєкту у часі означає, що будь-який проєкт має жорстко встановлені терміни початку і завершення. Обмеженість у вартості означає, що проєкт реалізується з використанням чітко лімітованого обсягу матеріальних, людських та фінансових ресурсів. Кінцевий результат виконання проєкту повинен мати заздалегідь встановлену якість.

### III. Особливості контролінгу інноваційних проєктів

Структура інноваційного процесу передбачає генерування ідей, їх експериментальну реалізацію, освоєння у виробництві, масовий випуск та безпосередньо споживання [10, с. 66]. В економічній категорії "інновація" закладена ідея ринкового освоєння наукових відкриттів, досягнень; центральною діючою фігурою тут є підприємець, який бере на себе ризик втілити ці досягнення у вигляді готової продукції, товарів, послуг і представити їх на ринок збуту. Контролінг інноваційних проєктів включає у себе систему моніторингу, оцінки і контролю ходу виконання проєктів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкращим чином досягти поставлених цілей.

Інноваційний проєкт є комплектом документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [15].

До форм прояву інноваційного підприємства вітчизняне законодавство [15] відносить діяльність інноваційних центрів, технопарків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів тощо. Це підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг.

Методи, які використовуються для оцінки ефективності інноваційного проєкту засновані на дисконтованих і облікових оцінках. Вибір того чи іншого методу визначається термінами здійснення проєкту, розміром інвестицій, наявністю альтернативних проєктів і іншими чинниками. Під час розробки корпоративних показників інновацій доцільно включити у список не тільки фінансові, але і якісні показники (частка реалізованих в компанії ідей, термін з моменту генерації ідеї до її реалізації). Динаміка змін якісних показників допоможе вчасно виявити проблеми в корпоративній системі управління ієдеями і вжити необхідні заходи до настання кризи [11, с. 103—105].

Контролінг інноваційних проєктів є системою раннього попередження і реагування на ризики. Реалізація процесу інноваційного підприємництва нерозривно пов'язана з різними етапами інвестування.

Інвестиції відіграють значну роль у розвитку та ефективному функціонуванні економіки, забезпечують динамічний розвиток підприємства та вирішують такі завдання:

- розширення власної підприємницької діяльності за рахунок нагромадження фінансових та матеріальних ресурсів;
- придбання нових підприємств;

— диверсифікація внаслідок освоєння нових сфер бізнесу.

Метою диверсифікації може бути розширення обсягів інвестування для здійснення переходу на нові ринки збуту, підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди.

Так, для прикладу, можна розглянути класифікацію щодо здійснення інвестиційної діяльності стартапів. Їх розрізняють за обсягами інвестицій на:

- інвестиції серії (раунду) А;
- інвестиції серії (раунду) В;
- інвестиції серії (раунду) С і так далі.

Стартапи залучають серію інвестицій, обсяг яких зростає разом із ринковою оцінкою компанії; послідовність таких інвестицій умовна А, В, С і так далі. Розбіжності в обсягах таких інвестицій (наприклад, від 2 до 6 млн дол. для серії А), із якими пов'язана назва раунду, постійно змінюються і залежать від щедрості ринку венчурного капіталу в конкретний момент [9, с. 113].

Перші раунди інвестування стартапів носять назву "посівних", кінцеві — "завершальних" — ще одна класифікаційна характеристика щодо характеру та стадій інвестування інновацій.

Також у контролінгу проєкти прийнято класифікувати на тактичні та стратегічні. Тактичні проєкти пов'язані із збільшенням обсягів виготовленої продукції, підвищенням її якості, модернізацією устаткування. Стратегічні — проєкти, що передбачають зміну форми власності або кардинальну зміну характеру виробництва.

У стратегічному аспекті контролінг підтримує процес ухвалення рішень щодо напряму інноваційної діяльності, ґрунтуючись на інструментарії стратегічного аналізу. Базуючись на результатах аналізу ризиків, а також сильних і слабких сторін підприємства, контролінг допомагає менеджерам відсіювати стратегічно неперспективні інноваційні ідеї. Оперативний контролінг більшою мірою спрямований на підтримку процесів планування, контролю і регулювання поточного ходу реалізації інноваційних проєктів [12, с. 13].

Таким чином, контролінг інноваційних проєктів орієнтований на вирішення певного кола завдань. Сюди можна віднести:

- аналіз методики планування інноваційних проєктів;
- розробку системи критеріїв для оцінки ефективності інновацій;
- координацію процесів планування і бюджетування;
- моніторинг робіт за проєктом;
- аналіз змін у середовищі, оцінка їх впливу на проєкт, корегування планів;
- аналіз причин відхилень від планів та бюджетів;
- оцінка майбутньої ефективності інноваційного проєкту;
- розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень щодо подальшого інвестування.

Контролінг інноваційних проєктів характеризується рядом особливостей, які дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу. По-перше, він спрямований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства, тобто по суті він є стратегічним контролінгом. По-друге, контроль оперативної діяльності

здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інноваційних проєктів — по-проєктно.

Вимоги щодо формування системи контролінгу інноваційних проєктів:

1. Контролінг інновацій пов'язаний з матричною організаційною структурою: в кожному проєкті найчастіше залучена велика кількість центрів відповідальності, а менеджер має забезпечити їх взаємодію у процесі досягнення поставлених цілей.

2. Внаслідок довготривалості або, навпаки, раптовості припинення діяльності інноваційних проєктів, система контролінгу має бути спрямована на перспективу.

3. Система контролінгу має бути адаптованою до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища впродовж всього терміну управління проєктом.

4. Контролінг інновацій має охоплювати найрізноманітніші аспекти проєкту, оскільки зазвичай вони носять комплексний характер.

Алгоритм здійснення контролінгу інноваційних проєктів такий:

1 етап. Вибір інноваційного проєкту відповідно до цілей і стратегії підприємства передбачає визначення мети проєкту, виявлення характеру, ступеня впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на досягнення цілей.

2 етап. Вибір критеріїв аналізу досягнення цілей. Якщо проєкт переслідує декілька цілей, можливе використання системи критеріїв. Важливо відразу ж з'ясувати, які параметри впливають на вибрані критерії та які є важелі впливу спрямовані на їх досягнення.

3 етап. Розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центру відповідальності. Тут враховуються можливості та повноваження менеджерів, що очолюють центри відповідальності.

4 етап. Організаційне проєктування контролінгу інновацій. Для цього розробляється система звітності проєкту, що має фіксувати планові та фактичні показники за станом робіт, термінами, витратами. У ній також мають бути вказані відхилення фактичних значень від планових.

5 етап. Розробка і впровадження системи документообігу. Дозволяє здійснювати попередній та поточний контроль за відхиленнями.

## ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Контролінг інноваційних проєктів знаходиться на перетині управлінського обліку, інформаційного забезпечення, інвестиційного менеджменту — використовує всі функції управління, але не заміняє їх, виконує функцію "управління за відхиленнями". Сутність цієї функції базується на положенні, що нормальна реалізація інноваційного проєкту проходить у рамках заздалегідь визначених параметрів і, що основна увага координатора проєкту звернена саме на відхилення від них. Необхідно вивчати причини відхилень і приймати відповідні дії для приведення проєкту в норму. У зв'язку з цим особливий інтерес для координатора проєкту представляє інформація про відхилення, оскільки вона сигналізує про недоліки, перебої у керованій системі, про необхідність термінового втручання у реалізацію проєкту. Таким чином, контролінг інновацій — це спроба так охо-

пити всі аспекти інноваційного підприємництва, щоб мати можливість вчасно виявити слабкі місця та вжити заходів для уникнення криз, які загрожують успішній реалізації інноваційного проєкту.

На інноваційному ринку як продавцями, так і покупцями виступають переважно організації, підприємства та різні установи. Розроблені і апробовані інноваційні проєкти купують передусім стартап-компанії та інноваційно активні виробничі підприємства. У разі достатньої розробки і обґрунтування інновацій, виникає необхідність збільшення ресурсів, тоді фірма продає проєкт або вступає у альянс з великою виробничою компанією і спільно розширює випуск інноваційної продукції. У процесі реалізації інноваційних проєктів головна роль може належати фірмам, які забезпечать поширення випуску інноваційної продукції. Покупцями апробованих інноваційних проєктів стають виробничі організації, фірми, заводи, які будуть застосовувати інновації у безпосередніх операційних процесах для створення нових товарів і послуг.

Таким чином, реалізація процесу інноваційного підприємництва нерозривно пов'язана з різними етапами інвестування. Відповідно, контролінг інноваційних проєктів покликаний забезпечити дієву систему раннього попередження і реагування на ризики на кожному етапі виконання проєкту.

### Література:

1. Bergmanna R., Friedlb G. Controlling innovative projects with moral hazard and asymmetric information. *Research Policy*. Vol. 37, Issue 9, October 2008, Pages 1504—1514. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.05.004>
2. Conforto E.C., Amaral D.C. Evaluating an Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects. *Project Management Journal*. April 1, 2010 Vol.: 41 issue: 2, page(s): 73—80. <https://doi.org/10.1002/pmj.20089>
3. Firllej K., Zmija D. Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako zrodlo konkurencyjnosci przedsiebiorstw przemyslu spozywczego w Polsce. *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. Krakow: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, 2014. 181 s.
4. Бочарова Ю.Г. Роль та значення бізнес-інкубаторів у розвитку конкуренції. *Молодий вчений*. Економічні науки. № 10 (25). Ч. 1. 2015. С. 95—98.
5. Бритченко І.Г., Князевич А.О. *Контролінг: навч. посіб.* Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
6. Горячева И.А. Особенности рынка научно-технической продукции. *Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики: матер. Междунар. науч. конф. (20—23 апреля 2005 г., г.Тольятти)*. Ч. 2. Тольятти, 2005. С. 180—183.
7. Економіка і організація інноваційної діяльності: підруч. [О.І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.]. За ред. О.І. Волкова. Київ: ВД "Професіонал", 2004. 960 с.
8. Иноземцев В.Л. *Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: учеб. пособ.* Москва: Логос, 2000. 304 с.
9. Мартінес А.Г. *Хаос у Кремнієвій долині*. К.: Наш формат, 2018. 528 с.

10. Мирончук З.П., Лиса О.В., Андрушко Р.П. Контролінг інноваційних процесів як один із методів створення конкурентоспроможної продукції, його облік. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Економіка. 2015. Вип. 253. Т. 265. С. 66—69.

11. Михайлишин Н.П., Мельник Н.Г. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна економіка. 2010. № 1. С. 101—105.

12. Павленко І.А. Управлінський контролінг інноваційних проєктів. Економіка та держава. 2014. № 10. С. 11—14.

13. Панас Я.В. модель упровадження контролінгу інноваційної діяльності в практику господарювання промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 193—204. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-17>

14. Петухова О.М. Контролінг як важлива складова інноваційного розвитку підприємства. Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Буча, 2018. С. 73—76.

15. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV (із зм. та доп.). Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. ст. 266.

16. Светушков М.Г., Светушков С.Г. Предпринимательство и инновации: моногр. Ульяновск: Изд-во УЛГТУ, 2010. 128 с.

17. Федулова Л.І. Економіка знань: підруч. НАН України. Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. Київ, 2009. 600 с.

18. Швиданенко Г.О. Управлінський контролінг: кол. моногр. К.: КНЕУ, 2015. 156 с.

19. Шувалов В.О., Князевич А.О. Методика контролю освоєного об'єму як ефективний механізм управління проєктами. Економіка: проблеми теорії і практики. Вип. 234: В 4 т. Т. І. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 201—206.

20. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [пред. В.С. Автономова]. Москва: ЭКСМО, 2007. 864 с.

References:

1. Bergmann, R. and Friedlb, G. (2008), "Controlling innovative projects with moral hazard and asymmetric information". Research Policy. vol. 37, no. 9, pp. 1504—1514. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.05.004>

2. Conforto, E.C. and Amaral, D.C. (2010), "Evaluating an Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects", Project Management Journal. vol. 41, no. 2, pp. 73—80.

3. Firlej, K. and Zmija, D. (2014), Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako zrodlo konkurencyjnosci przedsiebiorstw przemyslu spozywczego w Polsce [Knowledge transfer and diffusion of innovation as a source of competitiveness of the food industry enterprises in Poland], Krakow University of Economics, Foundation of the Cracow University of Economics, Krakow, Poland.

4. Bocharova, Ju.G. (2015), "The role and importance of business incubators in the development of competition", Young scientist. Economic sciences, vol. 10 (25), no. 1, pp. 95—98.

5. Britchenko, I.H. and Kniazevych, A.O. (2015), Kontrolinh [Controlling], Volyns'ki oberehy, Rivne, Ukraine.

6. Horiacheva, I.A. (2005), "Features of the market of scientific and technical production", Tatischhevskie chteniia: aktualnye problemy nauki i praktiki [Tatishchev reading: actual problems of science and practice: Proceeding of the International Scientific Conference], Tol'jatti, Russia, vol. 2, pp. 180—183.

7. Volkov, O.I. Denysenko, M.P. and Grechan, A.P. (2004), Ekonomika i organizacija innovacijnoi' dijali'nosti [Economics and organization of innovation], VD Profesional, Kyiv, Ukraine.

8. Inozemcev, V.L. (2000), Sovremennoie postindustrialnoie obshhestvo: priroda, protivorechija, perspektivy [The modern post-industrial society: nature, contradictions, prospects], Logos, Moscow, Russia.

9. Martines, A.H. (2018), Khaos u Kremnievij dolyni [Chaos in Silicon Valley], Nash format, Kyiv, Ukraine.

10. Myronchuk, Z.P. Lysa, O.V. and Andrushko R.P. (2015), "Controlling innovation processes as one of the methods of creating competitive products, its accounting", Scientific works of the Black Sea State University named after Petro Mohyla. Economy. vol. 253, no. 256, pp. 66—69.

11. Mykhajlyshyn, N.P. and Mel'nyk, N.H. (2010), Controlling innovation as a means of realizing the innovation potential of the enterprise. Innovative economy. vol. 1, pp. 101—105.

12. Pavlenko, I. (2014), "Management controlling of innovative projects", Ekonomika ta derzhava, vol. 10, pp. 11—14.

13. Panas, Ya.V. (2017), "The model of implementation of controlling innovative activities into the practice of industrial enterprises management", Marketynh i menedzhment innovatsiy, vol. 1, pp. 193—204. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-17>

14. Pietukhova, O.M. (2018), "Controlling as an important component of innovative development of the enterprise", Antykryzovyy rozvytok sotsial'nykh ta ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsiyi. XIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Anti-crisis development of social and economic processes in the context of globalization], Bucha, Ukraine, pp. 73—76.

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Law of Ukraine "On innovative activity", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine, vol. 36.

16. Svetunkov, M.H. and Svetunkov, S.H. (2010), Predprinimatelstvo i innovatsii [Entrepreneurship and innovations], UIHTU, Ulianovsk, Russia.

17. Fedulova, L.I. (2009), Ekonomika znan' [Knowledge economy], Institute for Economics and Forecasting, Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine.

18. Shvydanenko, H.O. (2015), Upravlins'kyj kontrolinh [Management controlling], KNEU, Kyiv, Ukraine.

19. Shuvalov, V.O. and Kniazevych, A.O. (2007), "Methodology for controlling the developed volume as an effective mechanism for project management", Economics: problems of theory and practice, vol. 234, no. 1, pp. 201—206.

20. Shumpeter, J.A. (2007), Teorija jekonomicheskogo razvitija. Kapitalizm, socializm i demokratija [Theory of Economic Development], JeKSMO, Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 14.04.2021 р.*