

3. Гриньова В.М. Финанси підприємств : навч. посібн. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – К. : Вид-во "Знання-Прес", 2004. – 423 с.
4. Данилюк М.О. Финансовый менеджмент : навч. посібн. / М.О. Данилюк. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 204 с.
5. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2001. – 528 с.
6. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М. : Изд-во "Финпресс", 2001. – 240 с.
7. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – К. : Изд-во "Лаборатория Базовых Знаний", 2005. – 432 с.
8. Смагин В.Н. Финансовый менеджмент. Краткий курс : учебн. пособ. // В.Н. Смагин. – М. : Изд-во КНОРУС, 2007. – 144 с.
9. Поддєрьогін А.М. Финанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін. – Вид. 6-те, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2006. – 552 с.
10. Кірейцев Г.Г. Финансовый менеджмент : навч. посібн. / Г.Г. Кірейцев. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2002. – 496 с.
11. Худа В.В. Управление прибытком торговельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / В.В. Худа. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2007. – 24 с.

Белей А.И., Дроздяк Л.О. Построение оптимизационной модели управления оборотным капиталом торгового предприятия

Центральное место отведено методике управления оборотным капиталом и оптимизации оборотных активов и источников их авансирования во взаимосвязи с объемами товарооборота. Предложена модель, соответствующая принципам комплексности, оптимальности, объективности, многовариантности расчетов, целеустремленности на оптимизацию управления торговой деятельностью предприятий за счет минимизации операционных и альтернативных издержек, связанных с формированием и использованием оборотного капитала.

Ключевые слова: управление, капитал, оборотный капитал, торговля, стратегия, торговое предприятие, оптимизационная модель.

Beley A.I., Drozdyak L.O. That is construction optimization models working capital commercial enterprises

The chief of article is devoted the methodology to management of the working capital and to optimization of current assets and the sources of their advance in relation to the volume of turnover. The proposing model is responsible the principles of complexity, optimality, objectivity, the multiple calculations, the focus of optimizing of the management of trading enterprises by minimizing operational and opportunity costs, that associated with the formation and use of working capital.

Keywords: management, capital, working capital, trade, strategy, trading company, optimization model.

УДК 005.[8+591.6]

Здобувач Т.В. Загуменна¹ – Львівська КА

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Проведено огляд поняття інноваційного проекту в межах різних підходів до його визначення. Систематизовано основні функції та визначено інтереси учасників інноваційного проекту. Обґрунтовано необхідність врахування особливостей управління інноваційним проектом залежно від його життєвого циклу.

Ключові слова: проект, інновація, управління, інноваційна діяльність, учасник, функція, інтерес, класифікація, особливість, життєвий цикл, стадія, ефективність.

Постановка проблеми. Управління проектами є одним із найбільш складних напрямів інноваційної діяльності, оскільки на різних стадіях реалізації проекту змінюються зміст і обсяги робіт, склад виконавців, що потребує зміни структури проекту. Однією з головних умов ефективного управління інноваційним проектом є визначення та врахування особливостей життєвого циклу проекту. Управління проектами інтегрує методику і технологію управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, потребує вміння узгоджувати інтереси багатьох його учасників, вміння по-новому розв'язувати виробничі завдання, знаходити оптимальні рішення за умов невизначеності та ризику.

Ступінь розроблення проблеми. Навіть за ефективного управління інноваційним проектом, керівництво вітчизняних організацій фрагментарно (переважно ситуаційно) приділяє увагу розподілу функцій між учасниками проекту, зіставленню інтересів учасників інноваційного проекту та ступеню задоволення цих інтересів, а також врахуванню особливостей життєвого циклу проекту. Наукові праці та дослідження в даному напрямку не достатньо повно та систематизовано відображають взаємозв'язок ефективного управління інноваційним проектом із моніторингом функцій, інтересів його учасників та особливостями життєвого циклу проекту. Вказані аспекти більшою мірою дослідили такі автори, як М.А. Йохна, В.В. Стадник, М.П. Денисенко, І.І. Мазур [4, 6, 7].

Формулювання цілей дослідження. Огляд поняття інноваційного проекту в межах різних підходів до його визначення. Систематизація основних функцій та визначення інтересів учасників інноваційного проекту. Відображення особливостей управління інноваційним проектом у взаємозв'язку із стадіями його життєвого циклу. Розгляд класифікації стадій життєвого циклу проекту, запропонованої Світовим банком¹.

Основний матеріал дослідження

1. Поняття інноваційного проекту. Інноваційний проект є об'єктом інноваційної діяльності. Узагальнюючи визначення науковців в галузі інноваційного менеджменту [1, 4-8], робимо висновок, що поняття "інновація" інтерпретується переважною більшістю авторів із двох позицій: інновація як певний процес, спрямований на досягнення результату, та інновація як результат. Аналіз літературних джерел дав змогу сформулювати висновок про те, що визначення інновації в обов'язковому порядку повинно: 1) характеризуватися принципово якісною новизною; 2) містити групи об'єктів, на які воно може поширюватися; 3) мати практичну спрямованість, бути впровадженими (тобто спроможними задовольняти ринковий попит) і мати посилення на досягнення певного ефекту (бути рентабельними); 4) містити поняття кінцевого результату. Все це зумовлює зміст основного об'єкта інноваційної діяльності – інноваційного проекту.

¹ Світовий банк, заснований в 1944 році, є однією з найбільших у світі організацій, що надають допомогу з метою розвитку. До Світового банку входять дві інституції — Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) та Міжнародна асоціація розвитку (МАР).

¹ Наук. керівник: проф. Г.І. Башнянин, д-р екон. наук

Інноваційний проект – це плановий комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, об'єднаних однією генеральною (основною) метою. Він складається з кількох етапів процесу "дослідження – виробництво", узгоджених за ресурсами, термінами і виконавцями, та здійснюється єдиним менеджментом [8, с. 232]. За іншим визначенням, це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, яка становить комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проектної документації, що забезпечують ефективно вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і сприяють інновації [3].

М.А. Йохна та В.В. Стадник вважають, що інноваційний проект є комплексом взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за встановлених ресурсних обмежень [4, с. 316]. Основні аспекти інноваційного проекту в межах різних підходів до його визначення наведено на рис. 1.

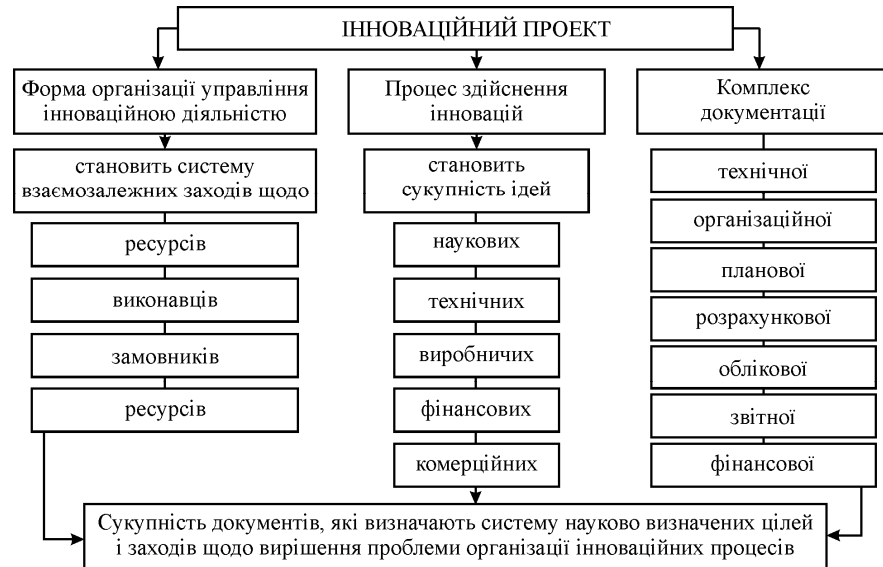


Рис. 1. Сутність і зміст інноваційного проекту [3, с. 233]

Отже, поняття "інноваційний проект" можна розглядати в деяких аспектах: як сукупність заходів для досягнення інноваційних цілей; як процес здійснення інноваційної діяльності; як пакет документів, які обумовлюють та описують ці заходи. Інноваційний проект охоплює такі обов'язкові структурні елементи:

- цілі та завдання;
- функціонально-виконавчу структуру (комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій);

- техніко-економічне і ресурсне обґрунтування (показники витрат, термінів і ефекту);
- організаційно-економічну структуру (права і відповідальність замовника, виконавців, порядок фінансування, здавання і приймання робіт, санкції, премії).

Основні учасники інноваційного проекту наведено на рис. 2.



Рис. 2. Основні учасники інноваційного проекту [13, с. 119]

Так, реалізація інноваційного проекту забезпечується десятками учасників та організацій, що обумовлює необхідність систематизації їхніх функцій та визначення особливостей управління проектом.

2. Основні функції та інтереси учасників проекту. Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту. Обсяг груп у проектній команді, встановлення зв'язків між ними, ступінь централізації залежать від масштабності проекту: чим складніші інновації, тим складніша організаційна структура. Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності – усе це залежить від типу, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу. Для визначення складу учасників проекту, побудови його функціональної та організаційної структур, для кожного проекту на стадії розроблення концепції доцільно встановлювати:

- предметну галузь – цілі, завдання, роботи та основні результати, тобто що потрібно зробити, щоб реалізувати проект, а також його масштаби, складність, попередні терміни;
- відношення власності, що використовують для реалізації проекту (вартість та приналежність);
- основні ідеї реалізації проекту (способи);
- основні активні учасники проекту (виконавці);
- основні пасивні учасники проекту (призначення);
- мотивації учасників проекту (можливий прибуток, збитки, ризик тощо).

Ці пункти дають змогу чітко виявити учасників проекту, їхні цілі, мотивації, визначити взаємовідносини та на цій основі прийняти обґрунтовані рішення щодо організації та управління проектом. Систематизуємо основні функції учасників проекту та визначимо їх інтереси [1, 4, 6].

Ініціатор – сторона, яка є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозицій щодо здійснення. Ініціатором може бути прак-

тично кожний з учасників проекту, але ділова ініціатива щодо здійснення проекту повинна надходити від замовника.

Замовник є основною стороною, яка зацікавлена у здійсненні проекту та досягненні його результатів. Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатами проекту, визначає основні вимоги та масштаб проекту, забезпечує фінансування проекту за власний кошт чи за кошти залучених інвесторів, укладає контракти з головними виконавцями проекту, відповідає за цими контрактами, керує процесом взаємодії між усіма учасниками проекту.

Інвестор(и) – це сторона(и), що вкладає інвестиції в проект. Якщо інвестор та замовник не є однією й тією самою особою, то інвесторами звичайно є банки, інвестиційні фонди та інші організації. Інвестори вступають у ділові відносини зі замовником, контролюють виконання контрактів і здійснюють розрахунки з іншими сторонами з виконанням проекту. Інвестори є повноправними партнерами проекту та співвласниками всього майна, яке залучається за рахунок їх інвестицій, доки їм не буде повернуто всі кошти, отримані за контрактом із замовником чи за кредитною угодою.

Керівник проекту – це юридична (фізична) особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження щодо здійснення проекту: планування, контролю та координації робіт усіх учасників проекту. Склад функцій і повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником. Однак перед керівником проекту та його команда звичайно ставлять завдання загального керівництва та координації робіт упродовж усього життєвого циклу проекту до досягнення визначених у ньому цілей і результатів за дотримання встановлених строків, бюджету та якості.

Команда проекту становить специфічну організаційну структуру, що очолена керівником проекту та створена на період здійснення проекту. Завдання команди – виконання функцій управління проектом для ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабів, складності та інших характеристик. Проте в усіх випадках склад команди повинен забезпечувати високий професійний рівень усіх покладених на нього обов'язків.

Констрактор (генеральний контрактор) – сторона чи учасник проекту, що вступає у відносини із замовником та бере на себе обов'язок щодо виконання робіт з контракту (це може бути весь проект чи його частина). До функцій генконтрактора належать укладання контракту зі замовником (інвестором), добір та укладання угод із субконтракторами, забезпечення координації їх робіт та прийняття виконаного обсягу, оплата праці співвиконавців. Контрактором можуть бути керівник проекту чи інші активні учасники проекту.

Субконтрактор вступає в договірні відносини з контрактором чи субконтрактором вищого рівня. Є відповідальним за виконання робіт чи послуг відповідно до умов контракту.

Проектувальник – юридична особа, що виконує за контрактом проектно-дослідницькі роботи в межах проекту. Вступає в договірні відносини з генконтрактором проекту чи безпосередньо зі замовником.

Генеральний підрядник – юридична особа, пропозицію якої прийняв замовник. Відповідальний за виконання робіт відповідно до умов контракту. Добирає субпідрядників та укладає угоди з ними на виконання окремих робіт і послуг.

Постачальники – субконтрактори, які здійснюють різні види поставок на контрактній основі (матеріали, устаткування, транспортні засоби тощо).

Ліцензори – організації, що виділяють ліцензії на право володіння земельною ділянкою, проведення торгів, виконання окремих видів робіт і послуг тощо.

Органи влади – сторона, що задовольняє свої інтереси завдяки отриманню податків від учасників проекту, висуває та підтримує екологічні, соціальні й інші суспільні й державні вимоги, пов'язані з реалізацією проекту.

Виробник кінцевої продукції проекту – здійснює експлуатацію створених основних фондів та виробляє кінцеву продукцію. Основна його мета – отримання прибутку від продажу готової продукції споживачам. Бере участь у всіх фазах проекту та співпрацює з основними учасниками проекту. Його роль і функції залежать від частки власності у кінцевих результатах проекту. В багатьох випадках є замовником та виробником продукції за проектом.

Споживачі кінцевої продукції – юридичні та фізичні особи, які є покупцями й користувачами кінцевої продукції, що встановлюють вимоги до виробленої продукції та наданих послуг і формують попит на них. За рахунок коштів споживачів відшкодовують витрати на проект і формується прибуток усіх учасників проекту.

Інші учасники проекту. На здійснення проекту впливають й інші сторони з оточення проекту, які, по-суті, також можуть належати до учасників проекту: конкуренти основних учасників проекту, власник землі, нерухомого майна, громадські групи та населення, чий інтерес охоплює реалізація проекту, консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проекту.

До підтримувальних структур належать: фонд інноваційного розвитку, фонд підтримки програм, проектів, аудиторські та консалтингові фірми, органи незалежної експертизи, патентно-ліцензійні установи, виставкові комплекси. У разі, коли формується група, що виконує дослідження і генерує нові наукові ідеї, до складу учасників залучають спеціалістів з вищою освітою, які мають досвід як розробники у відповідній сфері; спеціалістів інших науково-технічних галузей; користувачів результатів (зокрема промислових виробників); людей, котрі мають навички менеджменту й економічні знання; працівників, які мають досвід у галузі формування науково-технічної політики.

Якщо проектування здійснює проектна організація, обов'язковими учасниками є: замовник (будь-яка господарська структура), який укладає договір з проектною організацією; проектувальники, які мають знання сучасних методів і засобів менеджменту; методів дослідження операцій і системного аналізу; досвід роботи в галузі управління і вміння спілкуватися зі спеціалістами різних профілів та рівнів. Дотримання цих вимог передбачає необхідність спеціального добору і підготовки дослідників, аналітиків, оскільки від

результатів їх роботи значною мірою залежить ефективність процесу управління проектом.

3. Життєвий цикл, стадії та функції управління проектом. У найбільш загальному розумінні, управління проектами є застосуванням спеціальних знань і методів з метою задовольнити або перевершити сподівання від проекту всіх ключових учасників. Більш деталізовано управління проектом можемо визначити, як процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу.

В інноваційному менеджменті управління проектами є одним із найбільш складних видів діяльності, оскільки на різних стадіях реалізації проекту змінюються зміст і обсяги робіт, склад виконавців, що потребує зміни структури проекту. Місце управління проектами у системі інноваційного менеджменту показано на рис. 3.

Існуючий процес створення продукту (стара технологія)

Управління організаційними і маркетинговими інноваціями	Управління продуктовими інноваціями
Продукція стара	Продукція нова
Управління технологічними інноваціями	Управління проектами (проектний менеджмент)

Рис. 3. Місце управління проектами в системі інноваційного менеджменту [4, с. 319]

На наш розсуд, особливості управління інноваційними проектами, насамперед, пов'язані із стадіями життєвого циклу продукту. Так, якщо життєвий цикл продукту, який випускає підприємство, перебуває на стадії стабільності, то управління інноваціями зосереджується переважно у сфері вдосконалення організації виробництва і маркетингу; за умови посиленої цінової конкуренції акценти в управлінні інноваціями зміщуються у бік зниження витрат або підвищення якості продукції, що потребує управління технологічними нововведеннями; за можливості варіювання дизайном чи функціонально-технічними характеристиками продукції інноваційний менеджмент основну увагу приділяє продуктовим інноваціям; якщо життєвий цикл продукту завершується, виникає потреба в диверсифікації діяльності, що потребує проектного управління.

Отже, базовим елементом концепції управління інноваційним проектом є життєвий цикл проекту. Він відображає розвиток проекту і охоплює роботи, які виконують на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту. Йохна М.А. та Стадник В.В. вважають, що життєвий цикл проекту – період розвитку проекту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди) [4]. Мазур І.І., В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдеррогге зазначають, що життєвий цикл проекту – це

схема або алгоритм, за яким здійснюються певні дії під час розроблення та впровадженні проекту, визначаються його стадії [6]. Ми приєднуємося до цієї думки, оскільки це тлумачення чітко визначає зміст життєвого циклу.

Опрацювавши різні погляди на концепцію життєвого циклу інноваційного проекту, ми зробили висновок, що однозначного поділу життєвого циклу проекту на стадії чи фази немає. Найпоширенішими класифікаціями стадій життєвого циклу проекту є класифікації, запропоновані Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO)¹ і Світовим банком [3]. Згідно з Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO), життєвий цикл проекту поділяється на передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази.

Передінвестиційна фаза охоплює такі стадії: визначення інвестиційних можливостей, аналіз альтернативних варіантів і попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту, на основі якого приймають рішення про інвестування. Інвестиційна фаза має такі стадії: встановлення правової, фінансової та організаційної бази для здійснення проекту; придбання і передавання технологій; детальне проектне опрацювання і укладання контрактів; придбання землі, будівельні роботи і встановлення обладнання; передвиробничий маркетинг; набір і навчання персоналу; здача в експлуатацію та запуск.

Фазу експлуатації розглядають у довгостроковому і в короткостроковому планах. У короткостроковому плані вивчають можливість виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу, у довгостроковому – оцінюють обрану стратегію та сукупні витрати на виробництво і маркетинг, а також надходження від продажу. Світовий банк пропонує життєвий цикл проекту поділяти на дві фази – проектування та впровадження, кожна з яких охоплює три стадії (рис. 4).

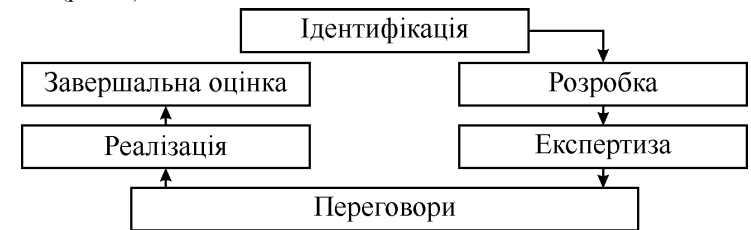


Рис. 4. Життєвий цикл проекту (за класифікацією Світового банку)

На наш погляд, цей підхід є універсальнішим, ніж попередній, запропонований Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO). Цей підхід застосовують для найрізноманітніших проектів. Оглянемо кожну з фаз або етапів, як називають більшість науковців та стадій управління проектом.

¹ Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО (англ. UNIDO – United Nations Industrial Development Organization) – є спеціалізованою установою ООН, зусилля якої зосереджені на боротьбі з бідністю шляхом підвищення продуктивності. ЮНІДО надає допомогу країнам, що розвиваються, і країнам з перехідною економікою в їх боротьбі з маргіналізацією в сучасних умовах глобалізації. Організація мобілізує знання, досвід, інформацію та технології і тим самим сприяє продуктивній зайнятості, розвитку конкурентоспроможної економіки та забезпеченню екологічної стійкості.

1. Фаза проектування є сукупністю стадій, на яких відбувається обґрунтування доцільності і здійсності реалізації конкретного інноваційного проекту за існування кількох альтернативних. Йдеться про ідентифікацію, розроблення та експертизу проекту.

1.1. Ідентифікація проекту. На цій стадії відбувається генерування базових ідей, що можуть забезпечити реалізацію цілей розвитку організації, а також відбір найприйнятніших варіантів.

Найголовніша умова відбору ідей, які розроблятимуть далі, – перевищення доходів від реалізації проекту над витратами на його здійснення. Деталізацію розрахунків здійснюють лише щодо відібраних варіантів. На початкових стадіях проекту важливим є врахування думок усіх учасників проекту, які можуть виграти чи програти внаслідок його здійснення. Неузгодженість інтересів учасників проекту спричиняє труднощі в його здійсненні і низьку якість виконуваних робіт.

Перед схваленням ідеї проекту вивчають обсяг і характер попиту на продукцію чи послуги населення тих районів, які мають дістати вигоди від здійснення проекту; наявність альтернативних технічних рішень з відповідними оцінками випуску продукції, зокрема наявність технологій, які вже використовували на місці, та можливості їх удосконалення; наявність основних матеріальних і людських ресурсів, необхідних для реалізації проекту; прогнозу величину коштів на початковій капіталовкладення і на покриття експлуатаційних витрат; прогнозу величину фінансової та економічної цінності варіантів проекту; вірогідні організаційні перешкоди і політичні рішення, які можуть істотно вплинути на реалізацію проекту.

1.2. Розроблення проекту. Ця стадія передбачає послідовне уточнення відібраних проектів за певними параметрами. Це дає змогу звужити коло ідей, запропонованих на стадії ідентифікації. В міру уточнення цілей проекту та скорочення кількості варіантів і альтернатив їх реалізації проект набуває конкретності, і детальніше його розроблення здійснюють на основі відібраних варіантів.

Основним інструментом аналізу здійсненності проекту на цій стадії є скринінг. Скринінг є техніко-економічним обґрунтуванням здійсності інноваційного проекту з огляду на його основні параметри: техніко-технологічну здійсність, масштабність організаційних заходів, вплив на довкілля, соціокультурні аспекти, фінансову й економічну ефективність.

Завданням скринінгу є знаходження кращого з можливих рішень у заданих умовах і визначення впливу проекту на ці умови. Насамперед визначають критерії, за якими оцінюватимуть здійсненність проекту організацією. Залежно від його змісту процедура експертизи може використовувати усю сукупність критеріїв або лише деякі з них. Загальну схему техніко-економічного обґрунтування (що, на наш погляд, є однією з найбільш відповідальних стадій управління проектом) здійсності інноваційного проекту показано на рис. 5. З рисунку видно, що важливим критерієм здійсненності проекту є його комерційна привабливість, яка визначається уже в другій операції скринінгу. Якщо розрахунки показують недостатній рівень віддачі від вкладеного капіталу, подальший його аналіз припиняється, оскільки забезпечення комерційної вигід-

ності проекту для його учасників (ініціатора, замовника, інвестора) є неодмінною умовою успішної реалізації (якщо це не соціальний проект).



Рис. 5. Схема процедури обґрунтування і оцінювання здійсності інноваційного проекту [4, с. 329]

Масштаб і тривалість скринінгу залежать від типу проекту, і обґрунтування їх здійсненності та доцільності має певні особливості. Одна і та сама ідея за різних умов її реалізації може дати різні результати. Тому особливу увагу під час здійснення скринінгу приділяють залученню повної і достовірної інформації про середовище проекту, яке може стати визначальним чинником його здійсненності.

Особливістю управління на цій стадії є те, що незалежно від ступеня складності й детальності проекту, його скринінг повинен давати відповіді на основні запитання: чи достатній попит на продукцію проекту; чи проект технічно узгоджений і чи є він втіленням кращої з можливих на певний момент технічних альтернатив; чи є проект екологічно прийнятним; чи узгоджений проект із звичаями та традиціями зацікавлених суб'єктів; чи здійснений проект з адміністративного погляду; чи є проект економічно виправданим і реальним з фінансового погляду; чи відповідає проект завданням і пріоритетам розвитку національної економіки та ін.

1.3. Експертиза проекту. Вона забезпечує остаточну оцінку всіх аспектів проекту перед рішенням про його схвалення та фінансування. Може здійснюватись особами, які проводили передінвестиційні дослідження й розроблення проекту, або сторонніми експертами. План проекту, прийнятий на етапі експертизи, є базою для оцінювання його успішності. Експертизі можуть підлягати як проект, так і організації, що беруть участь у його реалізації.

У процесі експертизи проекту визначають, наскільки його позитивні результати перевищать негативні наслідки. Увагу зосереджують на оптимальному варіанті реалізації цілей проекту, що мінімізує витрати. Процедура розроблення інноваційного проекту завершується підготовкою проектної документації. Склад її залежить від типу і масштабів проекту і визначається у кожному конкретному випадку.

2. Фаза впровадження охоплює сукупність стадій, на яких здійснюється впровадження затвердженого інноваційного проекту, що передбачає проведення переговорів з усіма учасниками проекту, реалізацію проекту і його завершальну оцінку після прийняття рішення про доцільність завершення його життєвого циклу.

2.1. Проведення переговорів. На цій стадії інвестор і замовник, який хоче одержати фінансування під проект доходять згоди щодо заходів, необхідних для забезпечення успіху проекту. Для цього потенційним інвесторам надається бізнес-план проекту.

Досягнуті домовленості оформляють як документально застережені юридичні зобов'язання. Після переговорів складають протокол намірів, меморандум або інші документи, що відображають досягнуті домовленості.

2.2. Стадія реалізації передбачає структурування проекту (визначення заходів для реалізації проекту), виконання необхідних робіт для досягнення цілей проекту і контролювання його розвитку за ресурсами і термінами у порядку, передбаченому угодою між замовником, інвестором і менеджером проекту.

Склавши план, укладають контракти на постачання сировини і матеріалів, технологій, обладнання, а також договори на виконання субпідрядних робіт.

2.3. Завершальне оцінювання проекту. На цьому етапі здійснюють ретроспективний аналіз проекту (переважно після двох-трьох років його експлуатації). Зіставляють фактичні результати проекту із запланованими і визначають ступінь досягнення цілей проекту, причини успіху або провалу, узагальнюють набутий досвід і роблять висновки щодо його використання у наступних проектах.

Зазвичай, завершальна оцінка дає змогу з'ясувати: чи були цілі проекту чітко визначеними й здійсними; чи правильні вибір технічних рішень і способів матеріально-технічного постачання; чи правильно було оцінено умови реалізації проекту; чи правильно було визначено групу користувачів результатами проекту і чи ефективним виявилось обслуговування цієї групи; чи було досягнуто істотного прогресу у зміцненні організації, що реалізувала проект; чи були значні перевитрати коштів і якщо так, то з яких причин; чи досягнуто запланованої норми прибутку і якщо ні, то з якої причини; чи успішними були дії менеджера проекту і проектної команди загалом та ін.

Єдиного стандарту проведення завершального оцінювання не існує, однак для досягнення максимальної об'єктивності є необхідність забезпечення участі у ній осіб, які керували би розробленням та реалізацією проекту і результати цього оцінювання були б доступними для всіх учасників.

Загалом, процес управління проектами охоплює такі функції:

- визначення цілей проекту і обґрунтування його життєздатності та комерційної вигідності;
- структурування проекту (визначення підділей, завдань, необхідних робіт);
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- підбір виконавців, зокрема через проведення конкурсів і тендерів;
- підготовку й укладання контрактів;
- визначення терміну реалізації проекту, складання графіка виконання;
- розрахунок кошторису і бюджету проекту;
- прогнозування і врахування ризиків;
- контролювання перебігу реалізації проекту тощо.

Необхідно відзначити, що розроблення інноваційного проекту є довгим та дуже дорогим процесом, що, своєю чергою, обумовлює необхідність вивчення та врахування методики ефективного управління проектами.

Висновки та перспективи подальших досліджень:

1. Інноваційний проект – це плановий комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, об'єднаних однією генеральною (основною) метою.

Основними учасниками інноваційного проекту є: ініціатор, замовник, засновник, фінансовий консультант, аудитор, інвестор, конструктор, субконтрактор, проектувальник, генеральний підрядник та інші.

2. Основою концепції управління проектами є погляд на проект як на зміну будь-якої системи, пов'язану з витратами часу і ресурсів, а процес змін, що здійснюється за розробленими правилами і процедурами, є основою управління інноваційними проектами.

3. Управління проектом – це процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу.

Управління проектами інтегрує методику і технологію управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, потребує вміння узгоджувати інтереси багатьох його учасників, вміння по-новому розв'язати виробничі завдання, знаходити оптимальні рішення за умов невизначеності ризику.

4. Особливості управління інноваційними проектами пов'язані із стадіями життєвого циклу продукту, що відображає розвиток проекту і охоплює роботи, які виконують на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту.

5. Обґрунтовано актуальність концепції класифікації стадій життєвого циклу проекту Світового банку та розглянуто особливості управління кожним етапом:

- фаза проектування є сукупністю стадій, на яких відбувається обґрунтування доцільності і здійсності реалізації конкретного інноваційного проекту за існу-

вання кількох альтернативних. Йдеться про ідентифікацію, розроблення та експертизу проекту;

- фаза впровадження охоплює сукупність стадій, на яких здійснюється впровадження затвердженого інноваційного проекту, що передбачає проведення переговорів з усіма учасниками проекту, реалізацію проекту і його завершальну оцінку після прийняття рішення про доцільність завершення його життєвого циклу.
6. Процес управління проектами охоплює такі функції: 1) визначення цілей проекту і обґрунтування його життєздатності та комерційної вигідності; 2) структурування проекту; 3) визначення необхідних обсягів і джерел фінансування; 4) підбір виконавців, зокрема через проведення конкурсів і тендерів; 5) підготовку й укладання контрактів; 6) визначення терміну реалізації проекту, складання графіка його виконання; 7) розрахунок кошторису і бюджету проекту; 8) прогнозування і врахування ризиків; 9) контролювання перебігу реалізації проекту тощо.
7. Зазначено, що розроблення інноваційного проекту є довгим та дорогим процесом, що, своєю чергою, обумовлює необхідність вивчення та використання методики ефективного управління проектами.

Література

1. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібн. / Б.Ф. Заблоцький. – Львів : Вид-во "Новий Світ-2000", 2007. – 456 с.
2. Інформаційний портал для менеджерів. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.management.com.ua>
3. Інформаційний портал підтримки інновацій та бізнесу. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.innovbusiness.ru>
4. Йохна М.А. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
5. Кабанов В.Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / В.Г. Кабанов. – Суми : Вид-во ВТД "Університетська книга", 2008. – 1050 с.
6. Мазур І.І. Управление проектами : учебн. пособ. / под общ. ред. И.И. Мазура / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерроге. – М. : Изд-во "Омега-Л", 2004. – 664 с.
7. Провайдинг інновацій : підручник / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, М.В. Гаман та ін. / за ред. проф. М.П. Денисенка. – К. : Вид. дім "Професіонал", 2008. – 448 с.
8. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник / Т.О. Скрипко. – К. : Вид-во "Знання", 2011. – 423 с.
9. Управління проектами : підручник / за ред. Л.В. Ноздріної. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2010. – 432 с.

Загуменная Т.В. Особенности управления инновационными проектами

Проведен обзор понятия инновационного проекта в рамках разных подходов к его определению. Систематизированы основные функции и определены интересы участников инновационного проекта. Обоснована необходимость учета особенностей управления инновационным проектом в зависимости от его жизненного цикла.

Ключевые слова: проект, инновация, управление, инновационная деятельность, участник, функция, интерес, классификация, особенность, жизненный цикл, стадия, эффективность.

Zagumenna T.V. The management features of innovative projects

The concept of innovative project is conducted. The basic functions and certainly interests of participants of innovative project are systematized. The management features of innovative projects are substantiated depending on its life cycle.

Keywords: project, innovation, management, innovative activity, participant, function, interest, classification, feature, life cycle, stage, efficiency.

УДК 342.9:659.132.21

Ст. викл. П.П. Остапишин –

Львівська філія Київського НУ культури і мистецтв

ЗАВДАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІДНОСИН У ГАЛУЗІ РЕКЛАМИ

Розглянуто проблему створення загальної системи забезпечення інформаційної безпеки за наявності вертикалі організаційної структури, уповноважених органів держави, що займаються забезпеченням інформаційних відносин, розробки комплексного нормативного акта, який буде врегульовувати весь спектр цих відносин та змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення з визначенням компетенції відповідних уповноважених органів та процедури притягнення до відповідальності внаслідок порушення інформаційної безпеки в галузі реклами.

Ключові слова: правове забезпечення, рекламна інформація, законодавство, інформаційні відносини, наукові дослідження.

Відповідно до ст. 17 Конституції України, захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави.

Завданням адміністративно-правового забезпечення безпеки інформаційних відносин у галузі реклами є охорона прав і свобод громадян, власності, конституційного ладу України, прав і законних інтересів підприємств, установ і організацій, встановленого правопорядку, зміцнення законності, запобігання та своєчасне, повне й об'єктивне з'ясування обставин кожного правопорушення, виховання громадян у дусі точного і неухильного додержання Конституції України і законів України, поваги до прав, честі й гідності інших громадян, до правил співжиття, сумлінного виконання своїх обов'язків, відповідальності перед суспільством.

Саме поняття "завдання", має декілька значень: 1. Наперед визначений, запланований для виконання обсяг роботи, справа і т. ін. 2. Мета, до якої прагнуть; те, що хочуть здійснити. 3. Одиниця роботи, що визначається користувачем і виконується обчислювальною системою. 4. Одиниця роботи обчислювальної системи, що являє собою послідовність керівних операторів [1]. Під завданням адміністративно-правового забезпечення безпеки інформаційних відносин у галузі реклами варто розуміти комплекс заходів органів державної влади, спрямованих на реалізацію державної політики в інформаційній сфері загалом та у сфері реклами зокрема.

Поняття "забезпечення" також є неоднозначним: 1. Постачаючи щось у достатній кількості, задовольняти кого, будь-що у якихось потребах. 2. Створювати надійні умови для здійснення будь-чого; гарантувати щось. 3. Захищати, охороняти будь-кого, будь-що від небезпеки [1]. За С.І. Ожеговим, дієслово "забезпечити" означає "зробити щось цілком можливим, дійсним, реально здійсненим" [2]. Завдання адміністративно-правового забезпечення безпеки інформаційних відносин у галузі реклами можна умовно розділити на такі групи:

- 1) соціальна: на макрорівні необхідно забезпечити обмеження експансії іноземного рекламного продукту та детальне дослідження рекламної ін-