



Рис. 4. Рівень забезпеченості торговими закладами сільського населення регіонів України

## ЛІТЕРАТУРА

1. Герасимчук З. В. Стимулювання сталого розвитку регіону: теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, В. Г. Поліщук. – Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2011. – 516 с.

2. Про Концепцію розвитку внутрішньої торгівлі України / Кабінет Міністрів України // Постанова № 1449 від 20.12.1997 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua-info.biz/legal/baselp/ua-tmwaft.htm>

3. Лісіца В. В. Ефективність територіальної організації роздрібної торгівлі споживчої кооперації : дис. ... канд. екон. наук: 08.07.05 / Лісіца В. В. – Харків, 2004. – 249 с.

УДК 658.871/878.001.76

# УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

БУТ С. Ю.

УДК 658.871/878.001.76

## Бут С. Ю. Управління проектами інноваційного розвитку торговельних підприємств

У статті розглянуто наукові основи управління проектами інноваційного розвитку торговельних підприємств. Проведено аналіз проблеми управління проектами в галузі торгівлі. Розроблено рекомендації, щодо професійного управління проектами.

**Ключові слова:** інновації, інноваційні проекти, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, торговельне підприємство, управління проектами.

**Бібл.:** 8.

**Бут Світлана Юріївна** – асистент, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** but-2005@ukr.net

УДК 658.871/878.001.76

## Бут С. Ю. Управление проектами инновационного развития торговых предприятий

В статье рассмотрены научные основы управления проектами инновационного развития торговых предприятий. Проведен анализ проблемы управления проектами в отрасли торговли. Разработаны рекомендации по профессиональному управлению проектами.

**Ключевые слова:** инновации, инновационные проекты, инновационная деятельность, инновационное развитие, торговое предприятие, управление проектами.

**Библ.:** 8.

**Бут Светлана Юрьевна** – ассистент, кафедра менеджмента, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** but-2005@ukr.net

UDC 658.871/878.001.76

## But S. Y. Project Management Innovation Development Trade Enterprises

The article considers the scientific basis of project management innovation of commercial enterprises. An analysis of project management was done. The recommendations regarding professional project management are proposed.

**Key words:** innovation, innovation projects, innovative development, commercial enterprise, project management

**Bibl.:** 8.

**But Svetlana Yu.** – Assistant, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** but-2005@ukr.net

У сучасному світі вже давно відбулася переоцінка основних цінностей. Від економічної спрямованості суспільство поступово переходить до інноваційної. Не так володіння матеріальними благами, як володіння інформацією та інтелектуальним потенціалом визначають місце людини в сучасному суспільстві. Інвестиції в людський капітал і формування на основі цього інтелектуального капіталу суспільства перетворюються на пріоритетний загальнонаціональний інтерес.

Саме тому можемо стверджувати, що серед фундаментальних факторів економічного зростання використання потенціалу інноваційного розвитку торговельних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища є надзвичайно важливим для економічної політики як у цілому в світі, так і в Україні зокрема [8]. Окрім цього, актуальність теми статті визначається необхідністю підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. До числа найбільш значущих з них слід віднести управління інноваційними проектами.

На сьогоднішній день в Україні недостатньо науково обґрунтовані засади науково-технічної та інноваційної політики торговельних підприємств, малоефективними є посередницькі структури з надання консалтингових, фінансових та інформаційних послуг учасникам інноваційного процесу, недостатньою є організаційна та фінансова підтримка інноваційної діяльності, вищі навчальні заклади ще не стали впливовим інструментом формування національної інноваційної системи.

Значна кількість публікацій присвячена тематичі розвитку інноваційної діяльності. Дослідження теоретичних і практичних аспектів проблем розвитку інноваційної діяльності, закономірності науково-технічного прогресу, інноватики і досягнень науково-технічної революції, а також питання підвищення ефективності організації виробництва в умовах переходу до ринку розглядали такі вчені: В. П. Андрущенко, М. І. Долішній, О. І. Амоша, В. І. Ландик, П. Н. Завлін, А. А. Мазаракі, Р. Ю. Лебедева, І. Б. Капітан, А. О. Князевич, Ю. Ю. Ямко, Є. В. Остропольська, Т. П. Близнюк, М. В. Степанов, В. С. Ціпуринда та ін. [1 – 5]. Особливу увагу розвитку інноваційної діяльності та формуванню організаційно-економічного механізму комерціалізації інноваційної діяльності приділили засновники західних шкіл інноваційного і наукового менеджменту Н. М. Фонштейн, Й. Шумпетер і багато інших закордонних дослідників, таких як: Б. Санто, Б. Твіс, Р. Хафмаєр, С. Фріман.

Але, не дивлячись на таку увагу до проблем інноваційного розвитку, недостатньо розглянутими залишаються питання методологічних проблем управління інноваційними проектами, особливе місце серед яких займають проблеми управління інноваційним розвитком торговельних підприємств.

*Метою статті є* теоретико-методичне обґрунтування методології управління проектами інноваційного розвитку торговельних підприємств.

Для досягнення вибраних підприємством цілей розробляються інноваційні проекти можливих варіантів вкладення грошових засобів в операції з реальними активами. Затверджений та такий, що підлягає реалізації інноваційний проект, повинен забезпечити: повернення

вкладених засобів за рахунок доходу від реалізації, робіт чи послуг; отримання прибутку, який забезпечить рентабельність інвестицій, не нижче рівня прийнятого на підприємстві; окупність інвестицій, в рамках терміну, що визначений підприємством.

*Інноваційний проект* – це об'єкт реального інвестування, намічений для реалізації з метою введення досягнень науково-технічного прогресу в виробництво чи соціальну сферу на основі оцінки техніко-економічної та фінансової інформації.

Управління проектом є цілеспрямований процес досягнення цілей проекту при обмеженнях на фінансові, матеріальні, людські, часові та інші ресурси.

*Управління інноваційним проектом* – це процес ухвалення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, планування заходів і контролем за ходом їх виконання, направлених на реалізацію інноваційної ідеї.

**П**роблема управління проектами, з якою стикаються всі підприємства, дуже серйозна. Це обумовлено тим, що в Україні рівню управління приділяється зовсім недостатня увага. У той же час, залучення методології управління проектами як інструменту планування, контролю та координації здійснення проектів дозволяє економити значні кошти, реалізувати цілі проекту в менші строки і, найголовніше, реалізувати успішне управління.

Виділяють дві групи чинників, які впливають на успіх проекту. *Зовнішні*: наявність фінансування на доведення розробки, податки, законодавство, обсяг ринку. *Внутрішні*: спосіб подання, ступінь доведення проекту, організація робіт. Освоєння методів управління проектами дає можливість менеджеру до будь-якого проекту підходити з єдиних позицій.

Розглядаючи управління проектами, виділяють основні етапи проекту:

1. Ініціація проекту.
2. Планування цілей, ресурсів, вартості, якості організації, ризиків, персоналу та інше.
3. Виконання плану проекту.
4. Аналіз та оцінка виконання плану проекту.
5. Управління змінами, якістю, контрактами, ризиками.
6. Завершення.

Що стосується інноваційного розвитку безпосередньо торговельного підприємства, то його нормальне функціонування неможливо без організації чіткої, продуманої, всебічно обґрунтованої роботи з досягнення намічених цілей і завдань діяльності. Це знаходить відображення у підготовці та прийнятті управлінських рішень і налагодженні комунікацій, спрямованих на постановку цілей і завдань, які переслідує торгове підприємство. За своїм змістом найбільшу увагу в управлінні розвитком займає планування соціально-економічних процесів діяльності торгового підприємства.

Для полегшення управління інноваційними проектами торговельних підприємств керівникам, на наш погляд, слід дотримуватися таких принципів управління:

1. Принцип селективного (вибіркового) управління. Суть у виборі пріоритетних напрямків.

2. Принцип цільової орієнтації проектів на забезпечення кінцевих цілей. Передбачає встановлення взаємозв'язків між потребами у створенні інновації та можливостями їх реалізації.

3. Принцип повноти циклу управління інноваційного проекту.

4. Принцип етапності інноваційних процесів і процесів управління проектами.

5. Принцип ієрархічності організації інноваційних процесів.

6. Принцип багатоваріантності при виборі управлінських рішень.

7. Принцип системності. Розробляється сукупність заходів, необхідних для організації проекту (організаційних, адміністративних та ін.).

8. Принцип забезпеченості або збалансованості. Усі заходи мають бути належним чином забезпечені необхідними ресурсами.

**О**крім принципів ефективного управління проектами, належну увагу слід приділити відбору інноваційних технологій і етапам формування узагальнюючих пропозицій щодо пріоритетних напрямків інноваційного розвитку підприємств:

1. Фіксується перелік найбільш істотних критеріїв досягнення мети.

2. Для кожного проекту, що реалізує пріоритетний напрямок, робиться оцінка рівня покращення кожного показника в порівнянні з існуючим положенням за шкалою «низький», «нижче середнього», «вище середнього», «високий».

3. Технології, які не мають оцінок «вище середнього» або «високий», з подальшого розгляду виключаються. Решта включаються в попередні пропозиції щодо пріоритетних напрямків і критично важливим технологіям.

4. Технології, які мають не нижче однієї оцінки «високий» або не менше двох «вище середнього», попередньо вважаються кандидатами до групи пріоритетних; якщо більше двох «високий» або трьох «вище середнього» – кандидатами до групи особливо пріоритетних.

Прийнявши рішення про функціональний характер свого розвитку, торговельне підприємство пов'язує свою долю з життєвим циклом конкретних продуктів, і стає у пряму залежність від потенціалу попиту на дані товари, їх конкурентоспроможність і інші ключові фактори успіху. Знаючи тенденції розвитку продукту з точки зору становлення його технологічного і конкурентоспроможного потенціалу, торговельне підприємство зможе спрогнозувати для себе динаміку своїх майбутніх результатів, пов'язавши воедино зростання обсягу продажів з зростанням прибутку підприємства і рівнем його майбутнього ризику.

Горизонт планування для торговельного підприємства в рамках інноваційного проекту – це багатоваріантність планування, його диверсифікація на різні часові інтервали. Його відмінними рисами стає те, що воно дозволяє виділити стратегічні, тактичні й операційні питання розвитку, а також надати більшу достовірність

і ефективність управлінню розвитком за рахунок точного визначення об'єктів прийняття планових рішень.

Інноваційний розвиток торговельного підприємства націлюється на визначення перспектив його функціонального розвитку з точки зору визначення технологій його діяльності та методик організаційно-структурної поведінки.

Об'єкти прийняття планових рішень про розвиток торговельного підприємства можна об'єднати під чотирма назвами: цілі, стратегії, структури і функціональні операції. Планування розвитку дозволяє інтегровано розглядати міжфірмові відносини, формально об'єднуючи їх в плани – проекти, а змістовно диференціюючи по комплексах господарських взаємодій [6 – 7].

Чим більше економічних інтересів у торговельного підприємства (наприклад, широкий асортимент товарів для декількох купівельних сегментів), тим вище зовнішній конкурентний потенціал розвитку. Формування стратегій в аспекті правильного розуміння терміна «планування розвитку» вимагає адекватної побудови товарно-грошових взаємодій торговельного підприємства. Це можливо тільки у випадку певної фінансової та іншої ресурсної (товарної і інформаційної) централізації з тим, щоб забезпечити достатню мотивацію до реалізації економічних інтересів в умовах нестабільності ринку і високої конкуренції.

## ВИСНОВКИ

Управління інноваційними проектами в такій високо конкурентній галузі як торгівля – це справжнє мистецтво керівництва і координації трудових, матеріальних та інших ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування цілої системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості проекту.

За весь час, протягом якого застосовується технологія управління проектами, був розроблений ряд методик і принципів, покликаних допомогти керівникам проекту.

Для того, щоб впоратися з обмеженнями за часом використовують методи побудови і контролю календарних графіків робіт. Для управління фінансовими обмеженнями використовують методи формування фінансового плану (бюджету) проекту і, в міру виконання робіт, дотримання бюджету відстежується, з тим, щоб не дати витратам вийти з-під контролю. Для виконання робіт потрібне їх забезпечення ресурсами, і існують спеціальні методи управління людськими і матеріальними ресурсами.

І, на завершення, можна дати такі рекомендації щодо професійного управління проектами:

- ✦ необхідно використовувати сучасні методи управління проектами;
- ✦ детально планувати роботи, оптимізувати організацію проекту, всіх витрат і ресурсів, ретельно відбирати професійних учасників проекту;
- ✦ аргументувати мотивацію на кінцевий результат роботи всіх учасників проекту;
- ✦ бути зацікавленими в завершенні робіт у найкоротші терміни;

- ✦ формувати кооперацію на конкурсній основі та залучати провідних фахівців;
- ✦ орієнтувати всіх учасників на високу якість виконання робіт по проекту;
- ✦ усі виплати проводити тільки за виконаний обсяг робіт. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура : монографія / В. П. Андрущенко. – К. : Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.
2. Регіональна політика на рубежі ХХ – ХХІ століть : нові пріоритети : монографія / М. І. Долішній – К. : Наукова думка, 2006. – 511 с.
3. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с.

4. Ландик В. И. Инновационная стратегия предприятия : проблемы и опыт их решения / В. И. Ландик. – К. : Наук. думка, 2003. – 364 с.

5. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. – С. 216.

6. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / М. В. Стріха, В. С. Шовкалюк, Т. В. Боровіч, Ж. І. Дутчак, А. О. Сєдов. – К. : МОН, 200. – 30 с.

7. www.in.gov.ua

8. Інвестиції та інноваційний розвиток / Матеріали до парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів». – 2009. – № 2(5). – 64 с.

Рецензент: канд. техн. наук, доцент кафедри менеджменту  
КНТЕУ **Совершенна І. О.**

УДК 336.3:658.5

## ФІНАНСОВА КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА: ВИЗНАЧЕННЯ З ПОЗИЦІЇ ЦИКЛІЧНОЇ ДИНАМІКИ ЙОГО РОЗВИТКУ

МЕЛЬНИК В. М., КАЛІНСЬКА І. М.

УДК 336.3:658.5

**Мельник В. М., Калінська І. М. Фінансова криза підприємства: визначення з позиції циклічної динаміки його розвитку**

У статті досліджено сутність фінансової кризи підприємства та визначено її різновиди на основі теорії життєвого циклу організації. Обґрунтовано взаємозв'язок між фінансовими цілями підприємства та стадіями його розвитку. Надано характеристику криз платоспроможності, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, фінансової стабільності та збитковості.

**Ключові слова:** фінансова криза підприємства, стадія життєвого циклу, платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, прибутковість, оптимізація фінансової архітектури підприємства.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Мельник Віктор Миколайович** – доктор економічних наук, професор, проректор Європейського університету (бульвар академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)

**Калінська Ірина Михайлівна** – старший викладач, кафедра фінансів та банківської справи, Європейський університет (бульвар академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)

**E-mail:** kalinskaya.irina@mail.ru

УДК 336.3:658.5

**Мельник В. Н., Калинин И. М. Финансовый кризис предприятия: определение с позиции циклической динамики его развития**

В статье исследована сущность финансового кризиса предприятия и определены его разновидности на основе теории жизненного цикла организации. Обоснована взаимосвязь между финансовыми целями предприятия и стадиями его развития. Представлена характеристика кризисов платежеспособности, ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости, финансовой стабильности и убыточности.

**Ключевые слова:** финансовый кризис предприятия, стадия жизненного цикла, платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, прибыльность, оптимизация финансовой архитектуры предприятия.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 11.

**Мельник Виктор Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, проректор Европейского университета (бульвар академика Вернадского, 16-В, Киев, 03115, Украина)

**Калинская Ирина Михайловна** – старший преподаватель, кафедра финансов и банковского дела, Европейский университет (бульвар академика Вернадского, 16-В, Киев, 03115, Украина)

**E-mail:** kalinskaya.irina@mail.ru

UDC 336.3:658.5

**Melnik V. N., Kalinskaya I. M. Financial Crisis of Enterprise: Determination From Position of Cyclic Dynamics of its Development**

In the article the essence of financial crisis of enterprise is investigated and its varieties are certain on the basis of theory of corporate lifecycle. It is grounded intercommunication between the enterprise's financial goals and stages of its development. The description of crises of solvency, liquidity, business activity, financial firmness, financial stability and unprofitability is given.

**Key words:** financial crisis of enterprise, stage of the lifecycle, solvency, liquidity, financial firmness, profitableness, optimization of enterprise's financial architecture.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Melnik Viktor N.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Pro-rector of the European university (bulvar akademika Vernadskogo, 16-V, Kyiv, 03115, Ukraine)

**Kalinskaya Irina M.** – Senior Lecturer, Department of Finance and Banking, European university (bulvar akademika Vernadskogo, 16-V, Kyiv, 03115, Ukraine)

**E-mail:** kalinskaya.irina@mail.ru